إدارة المبيعات

المنهجية والتطبيق



باسم محمد الحميري

الوراق
للنشر والتوزيع
www.alwaraq-pub.com

ادارة المبيعات
المنهجية والتطبيق

ادارة المبيعات

المنهجية والتطبيق

المؤلف

باسم محمد الحميري



الطبعة الاولى

2013



٦٨٥,٨١

الحميري، باسم محمد

ادارة المبيعات المنهجية والتطبيق/باسم محمد الحميري

.ـعمان مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، ٢٠١٢ .

(   ) ص.

ر.أ. : (٢٠١٢ / ٨/٣١٨٩) .

الواصفات :/ادارة المبيعات//التسويق/

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

ISPN : 978 - 9957 - 33 - 317 - 1 (ردمك)

للنشر والتوزيع
الوراق
www.alwaraq-pub.com

مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع

شارع الجامعة الأردنية – عمارة العساف – مقابل كلية الزراعة – تلفاكس 00962 6 5337798

ص . ب 1527 تلاع العلي – عمان 11953 الأردن

e-mail : halwaraq@hotmail.com

www.alwaraq-pub.com - info@alwaraq-pub.com

المحتويات

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

مقدمة

مارس الانسان نشاط المبيعات منذ أقدم العصور. ومع تطور الزمن، تطورت معه أيضا ممارسات البيع في المجتمعات وأصبحت لها أصول وقواعد، وتبلور لدى الذين يمارسون وظيفة البيع ما يعرف بمهارات البيع. ومع اتساع السوق وتعدد المنافسين، أصبحت ادارة هذا النشاط بالمهمة الحيوية وغير اليسيرة، التي لابد من الإعداد والتدريب للأشخاص الذين يمارسونها كمدراء أو كبائعين .

يستفيد من هذا الكتاب المهتمون بنشاط المبيعات خصوصا مدراء المبيعات ومساعديهم، كما يستفيد منه الدارسون لمادة التسويق والمبيعات، وقد أعد وفقا للمفهوم التسويقي الحديث وبمعالجة مهنية لوظائف المبيعات، حيث يستطيع مدير المبيعات ان يتعرف بشكل منهجي واضح على وظائف ادارة المبيعات من منطلق المفهوم الحديث للتسويق، وكذلك المعارف والمهارات التي يحتاج اليها البائع. فقد جاء هذا الكتاب في ثمانية فصول غطت مختلف جوانب نشاط المبيعات الذي تمارسه المنشآت الصناعية والتجارية، فقد جائت فصوله متتابعة لتغطي مختلف مراحل عملية المبيعات: وضع برنامج ستراتيجي للمبيعات، وتنفيذ برامج المبيعات، و تقييم المبيعات ومراقبة أداء جهاز المبيعات .

فالفصل الأول (مدخل الى المبيعات) تناول مفهوم ووظائف المبيعات في مفهومها الحديث، ووضح علاقة المبيعات مع انشطة التسويق: تطوير المنتوج، التوزيع، التسعير، الاعلان والترويج، وبحوث التسويق. كما تناول هذا الفصل أيضا العلاقة بين نطاق وظائف المبيعات وحجم المنشأة. وحيث ان الفصل الأول ركز على مفهوم المبيعات، فقد جاء الفصل الثاني (ادارة وتنظيم المبيعات) ليتناول مفهوم ووظائف ادارة المبيعات، والوظائف الادارية لمدير المبيعات.

وغطى الفصل الثاني أيضا موضوع تنظيم المبيعات، والبدائل التنظيمية المتاحة لقسم المبيعات على ضوء الشروط والاعتبارات السائدة أمام الادارة .

ويتناول الفصل الثالث (التنبؤ بالمبيعات) التي هي وظيفة حيوية ليس لقسم المبيعات فحسب، بل لكل المنشأة لأهميتها في الجانب التخطيطي للمنشأة. يبدأ افصل بتناول موضوع أهمية تقدير الطلب الاجمالي في السوق، والعوامل المؤثرة على الطلب، ثم ينتقل بعدها لعرض موضوع التنبؤ بالمبيعات، مبينا العوامل المؤثرة على التنبؤ، وموضحا الطرق المستخدمة في عملية التنبؤ بالمبيعات.

ان فصل التنبؤ بالمبيعات يمهد في حقيقته لوظيفة أساسية من وظائف مدير المبيعات التي يتناولها الفصل الرابع (تخطيط المبيعات). يقدم هذا الفصل مدخلا عاما الى التخطيط، ثم ينتقل الى كيفية التخطيط الستراتيجي للمنشأة. ويغطي هذا الفصل أيضا جوانب العملية التخطيطية بمراحلها المختلفة ومعززة ببعض الأمثلة. ويناقش هذا الفصل تحديد الجهة التي تقوم بوظيفة تخطيط المبيعات، وكذلك أهمية الاستفادة من خبرات ومشاركة البائعين في عملية التخطيط. ويغطي هذا الفصل أخيرا بعض جوانب اعداد موازنة المبيعات.

أما الفصل الخامس (منافذ التوزيع) فهو يتناول مفهوم وأهمية التوزيع، أنواع منافذ التوزيع المتاحة، وأسس أختيار المنافذ المناسبة، والتوزيع المادي .

ويأتي الفصل السادس (تهيئة وإعداد البائعين) ليتناول موضوعا حيويا يتعلق بكيفية توظيف العاملين الذين يكلفون بنشاط البيع. فهذا الفصل، بعد ان يشير الى أهمية مراقبة الاتجاهات الحديثة في المبيعات، ينتقل ليعرض ويناقش مواضيع: إنتقاء البائعين لأغراض التعيين، تدريبهم وتطويرهم، وتوزيعهم على مناطق البيع.

والفصل السابع (تحفيز البائعين) هو امتداد للفصل السابق من حيث اهتمامه برعاية جهاز المبيعات، الا أنه يتناول كيفية الاهتمام بهم وشحذ هممهم أثناء العمل.

ولهذا نجده يتناول مواضيع حيوية تخص الادارة والباعة: دوافع العمل، الحوافز المادية في التطبيق، والحوافز المعنوية في التطبيق.

ويختتم الكتاب بالفصل الثامن (تقييم المبيعات واداء العاملين) الذي يتناول مفهوم واهمية الرقابة على المبيعات، موضحا أنواعا من تقارير الرقابة على المبيعات، ثم ينتقل الفصل الى موضوع تحليل المبيعات مبينا أهميته وأساليبه معززا ببعض الأمثلة. يغطي هذا الفصل أيضا أسس وأساليب تقييم جهود البائعين كي يصار الى ربطها بموضوع تحفيز العاملين .

والله ولي التوفيق

باسم محمد حسن الحميري



الفصل الأول
مدخل الى المبيعات





مدخل الى المبيعات

يعتبر نشاط المبيعات من الوظائف الأساسية في المنشآت الصناعية والتجارية والخدمية لما له من أهمية مباشرة على حيوية المنشأة وبقائها. وبعض من القراء والممارسين للمبيعات يختلط عليهم مفهوم المبيعات مع مفهوم التوزيع ومع مفهوم التسويق، مما يدفع بالحاجة الى تثبيت المفاهيم والعلاقات الترابطية بين بعض الانشطة بشكل صحيح. لهذا، سيتناول هذا الفصل أساسيات نشاط المبيعات تباعا من خلال التعرف على:

- مفهوم ووظائف المبيعات .
- المفهوم الحديث للتسويق، وموقع نشاط المبيعات فيه.
- المبيعات وانشطة التسويق، والعلاقات الحيوية بينهما .
- نطاق وظائف المبيعات وعلاقته بحجم المنشأة .

المفهوم و الوظائف

تمارس عمليات البيع والشراء في مجتمعات اليوم من قبل الجميع، أفرادا ومؤسسات، فهو نشاط يمارسه الكبار والصغار، والرجال والنساء لتلبية الإحتياجات القائمة للمنشآت والأفراد. ان نشاط المبيعات والشراء بشكله الحالي ما هو الا النتيجة الطبيعية للتطور التجاري لعمليات المقايضة التي كانت تجري بين الناس قبل ظهور النقود إلى الوجود والتداول كأداة للتبادل التجاري بين الأفراد. ان ظهور النقود كوحدة تبادل تجاري في المجتمعات بسط كثيرا على الأفراد عقد صفقات البيع والشراء فيما بينهم.

كما ان ظهور الثورة الصناعية ترك، بدوره أيضا، أثرا كبيرا على نشاط المبيعات الذي يمارسه الأفراد والمؤسسات. فمن نتائج الثورة الصناعية ان تحققت طفرات في

القدرات الإنتاجية، مما دفع المنتجين الى توسيع أسواقهم جغرافيا لتشمل في البداية مناطق جديدة تقع في نفس المدينة التي يعمل فيها المنتج. وبهذا تحقق للمنتج ان يمارس نشاط المبيعات في مناطق بعيدة عن الحي الذي يعمل فيه، مما خلق فرصا كبيرة لزيادة المبيعات .

ومن جهة أخرى، أدى التطور الكبير الذي حدث في وسائل النقل والمواصلات وكذلك الاتصالات إلى تمكين المنتجين من إيصال منتجاتهم إلى مناطق ومدن أخرى تتجاوز حدود الدول التي يعمل فيها المنتجون. وتميز هذا النشاط تدريجيا إلى ما يعرف بنشاط التصدير، وأصبح بالامكان مشاهدة منتجات تحمل نفس العلامة التجارية في أسواق دول متعددة .

الا انه رغم اتساع المساحة الجغرافية للأسواق وما يعنيه ذلك من إتساع فرص زيادة المبيعات المتاحة للمنتج، فان مفهوم عملية البيع بقى في جوهره ثابتا، سواء باع المنتج بضاعته إلى زبون في حيه أو إلى زبون يقطن بعيدا عنه، في مدينة أو دولة أخرى. فعملية المبيعات تعني من الناحية العملية تعني انتقال ملكية المنتوج أو السلعة من المنتج إلى الزبون، كما تعني ان المنتج (أو بائع المنتوج أو الخدمة) أمام بعض الفعاليات التي ينبغي إنجازها من قبله بنجاح كي تتحقق عمليات البيع إلى الزبائن.

وقد عرفت جمعية التسويق الأمريكية عملية المبيعات بأنها "مجموعة من الفعاليات المصممة لترويج شراء الزبون للمنتوج أو الخدمة. ويمكن لعملية المبيعات ن تنجز شخصيا أو من خلال الهاتف أو البريد الالكتروني أو من خلال وسائل إتصال أخرى. وبشكل عام تتضمن العملية على مراحل مثل تقييم احتياجات الزبون، عرض مواصفات وفوائد المنتوج بما يحاكي إحتياجات الزبون، والتفاوض على السعر، وتسليمها، وفقرات أخرى [1].

(1) راجع تعريف جمعية التسويق الأمريكية على الموقع الالكتروني :
Dictionary - Marketing Power - American Marketing Association

ان عملية البيع تعني ضمنا التعامل المباشر مع الزبون، حتى لو كان ذلك عبر وسائل الرسائل الالكترونية أو الهاتف أو غيرهما من الوسائل الأخرى. الا ان التمعن قليلا بالتعريف الوارد أعلاه، الموضوع من قبل جمعية التسويق الأمريكية، يرينا إشارات واضحة إلى إنشطة أخرى تتعدى الإتصال المباشر بين البائع والزبون الذي ينصب على إنجاز عملية البيع، أو نقل ملكية السلعة. فهناك في التعريف إشارات واضحة إلى مجموعة من المصطلحات التسويقية، مثل: الترويج، وتقييم احتياجات الزبون، وعرض (بمعنى تقديم) مواصفات وفوائد المنتوج بما يحاكي إحتياجات الزبون، والسعر. وهذه الإنشطة الأخرى المشار إليها في التعريف هي في حقيقتها إنشطة تنضوي تحت النشاط التسويقي الذي تضطلع به المنشأة من أجل إنجاز مهمة بيع منتوجاتها أو خدماتها، فهذه الإنشطة هي إنشطة مساندة لادارة المبيعات. هذا وسنتناول مفهوم "ادارة المبيعات" في الفصل الثاني من هذا الكتاب.

ان نشاط المبيعات هو في حقيقته أحد الانشطة الأساسية للتسويق. الا ان البعض من الناس (من غير المختصين بالتسويق) يختلط عليه الأمر في معنى ومفهوم التسويق، وفي كيفية تمييز ذلك عن مفهوم المبيعات. كما قد يلتبس الأمر لديهم أكثر عند طرح الإنشطة التسويقية الأخرى، خصوصا فيما يتعلق بمفهوم التوزيع وكيفية تمييزه عن مفهوم المبيعات. وحيث ان واقع المبيعات هو نشاط من إنشطة التسويق، وتدار فعالياته بالتكامل والتنسيق مع إنشطة التسويق الأخرى، فينبغي التعرف بوضوح من خلال الصفحات القادمة على الآتي :

- المفهوم الحديث للتسويق، وموقع المبيعات في ذلك .
- العلاقات القائمة والمتداخلة بين المبيعات من جهة، والتوزيع وتطوير السلعة والتسعير والاعلان والبحوث التسويقية من جهة أخرى .
- هل يتغير مفهوم "المبيعات" بتغير حجم المنشأة ؟

المفهوم الحديث للتسويق

نتيجة الخبرة المتراكمة، أدركت إدارات المنشآت وأدرك رجال الأعمال بأن وجود المنشآت ومصيرها يرتبطان بشكل وثيق مع مدى تفاعل المنشأة مع السوق واحتياجات المستهلكين فيه. كما وأدركت المنشآت أيضا بأن ضمان مصيرها ونموها يمكن ان يتحققان لها فيما لو أعتمدت المفهوم الحديث للتسويق الذي يقوم على فلسفة عمل ذات منحى تسويقي، الذي يتميز بالخصائص الآتية:

- تعتبر احتياجات المستهلكين هي الأساس في تخطيط فعاليات المنشأة.
- تهتم الإدارة كثيرا بدراسة السوق والعوامل البيئية للحصول على مؤشرات اقتصادية وتسويقية تخدم عملية التخطيط في المنشأة.
- تسلم الإدارة بحتمية حدوث تغييرات وتحولات في السوق والأعمال، الا انه يجب ان يسيطر على هذه التغييرات والتحولات.
- يوظف كامل نشاط المنشأة ضمن ستراتيجية وخطة تسويقية.
- يتوزع اهتمام الإدارة بين الأرباح وحجم المبيعات ونمو المنشأة.

ان المفهوم الحديث للتسويق يمثل خلاصة تجارب الإدارات عبر السنوات الماضية بعد ان خبرت فلسفة عمل ذات منحى إنتاجي وأخرى ذات منحى بيعي أثبتت التجارب العملية عدم واقعيتها، وأدركت هذه الإدارات ان محور نشاط المنشأة يجب ان يدور في فلك احتياجات المستهلكين كي تتمكن المنشأة من الديمومة والنمو.

وقد تناول الكتاب والباحثون المفهوم الحديث للتسويق، فعرفه فيلب كوتلر بأنه [1] (تحليل وتنظيم وتخطيط والسيطرة على موارد المنشأة وسياساتها وانشطتها من أجل إشباع حاجات ورغبات مجاميع محددة من الزبائن، وكذلك من اجل تحقيق الأرباح).

---

(1) Kotler, Philip, " Marketing Management: Analysis, Planning and Control", Prentice Hall Inc; 1967, P 12.

ويلاحظ في الشطر الأخير من التعريف انه يتناول (هدف) التسويق. وجعل الكاتب هدفين للتسويق، هما: اشباع حاجات المستهلكين وتحقيق الأرباح. الا اننا وإن كنا لا نختلف مع هذين الهدفين للتسويق، إلا اننا نرى ضرورة التحفظ في صفة الاطلاق بخصوص الهدف الربحي.

فمما لا شك فيه ان المنشآت تهدف إلى تحقيق الأرباح جراء اضطلاعها بأعباء النشاط الذي تمارسه وتحملها للمخاطر المالية، الا انه توجد حالات إستثنائية لبعض المؤسسات التي تمارس التسويق ووظائفه المتعددة، حيث تغلب الاهداف الاجتماعية واهداف رعاية الفرد اقتصاديا على اهدافها الربحية كما هو الحال مع ما **تعرف بالمؤسسات غير الربحية** مثل بعض المستشفيات الحكومية والمؤسسات التي تهتم برعاية وثقافة الأطفال. لذا فأن إلغاء الهدف الربحي لا يلغي بالضرورة الصفة التسويقية عن نشاط المنشأة.

وعرف التسويق من قبل ستانتن بأنه [1] (نظام متكامل من الفعاليات المتداخلة المصممة لتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع سلع وخدمات ملبية للحاجات، لزبائن حاليين ومحتملين).

أما أحدث تعريف للتسويق من قبل جمعية التسويق الأمريكية، فهو" هو نشاط لمجموعة من المؤسسات والعمليات التي من شأنها إيجاد واتصال وتسليم وتبادل عروض السوق والتي لها قيمة لدى الزبائن والعملاء والشركاء والمجتمع ككل[2] .

لا شك ان مفهوم المجتمع والأفراد للتسويق يتأثر بعاملين، هما: درجة تطور المجتمع من الناحية الانتاجية أولا، وسعة ثقافة افراد المجتمع ثانيا. فكلما تطور انتاج المجتمع صناعيا وزراعيا وخدميا بمعنى الوفرة، لكلما كانت نظرة المجتمع إلى التسويق

---

(1) Stanton, W; "Fundamentals of Marketing", 6^{th} Edition, McGraw – Hill Inc; P 5.

(2) راجع تعريف جمعية التسويق الأمريكية على الموقع الالكتروني :
Dictionary - Marketing Power - American Marketing Association

اقرب إلى المفهوم المعاصر. كما ان تباين الثقافة والوعي التسويقيين خلق تباينا بين الأفراد وبين المنشآت في نظرتهم ومفهومهم للتسويق، ولا غرابة ان نجد افكارا مشوشة بل ومتناقضة احيانا عن التسويق. وينسحب عدم الوضوح في مجتمعنا حاليا عن معنى ومفهوم التسويق الى العـديد من العاملين في المنشآت التجارية، بل وحتى بعض العاملين بالنشاط التسويقي بالذات. ففي إحدى الدورات التدريبية التي نظمها مركز التدريب التجاري في بغـداد لعـدد من المدراء العامين لشركات تابعة لوزارة التجارة، عبر أحـد المشاركين بالدورة عن حيرته تجاه هذه النقطة، قائلا {اني أجد نفسي محتارا أمام مفهوم التسويق. هل هو يا ترى شيء مغاير للمبيعات ؟ وماذا يقصد بالتوزيع ؟}. وفي لقاء مماثل نظمته المنظمة العربية للتنمية الصناعية لعـدد من افراد الإدارات العليا في الوطن العربي في بغـداد (1986) طرح فيه المشاركون بالدورة التدريبية نفس التساؤلات وابدوا نفس الحيرة التي ابداها مديرنا العراقي.

ان المفهوم المعاصر للتسويق يعبر عن مجموعة انشطة تلبي بمجملها احتياجات المستهلكين. فالتسويق يحتوي على نشاط نقل ملكية السلعة (المبيعات)، ويحتوي على نشاط تغطية السوق بالسلعة من خلال الوسطاء أو بشكل مباشر (التوزيع)، كما يغطي نشاط التسعير والاعلان والترويج. ان المفهوم الحديث للتسويق يقوم على ثلاثة مباديء، هي :

1- تركيز المنشأة على السوق، وليس على السلعة.
2- تحقيق حجم مبيعات مربح (مع مراعاة حالات المؤسسات غير الربحية).
3- تحقيق تكامل وتنسيق تنظيمي بين إنشطة المنشأة.

ان **المبدأ الأول** في المفهوم الحديث للتسويق هـو ان تركـز المنشأة علـى السـوق وليس على السلعة ادراكا من ان الفرص التسويقية المتاحـة في السـوق يتوصـل إليهـا من خلال التعرف على حاجـات المستهلكين ورغباتهم، وبذلك تستطيع ادارة المنشأة

التعرف على مواصفات السلع المناسبة لاحتياجات المستهلكين. الا انه للأسف يلاحظ من الناحية العملية ان فلسفة عمل الكثير من الإدارات تقوم على العكس من ذلك، اي ان اهتمامها ينصب على السلعة او الخدمة التي تقدمها المنشأة وليس على السوق او المستهلك. ولعل افضل ما يوضح ذلك هو طريقة الإدارة بالتعبير عن طبيعة عمل شركتها، فإذا وجهنا سؤال: (ما هو عمل شركتكم ؟) إلى بعض إدارات الشركات، لكانت الإجابات بصيغة التركيز على السلعة انتاجا أو بيعا أكثر من تناولها وتركيزها على السوق.

وفي أدناه أمثلة تقارن بين إجابات ذات فلسفتين مختلفتين عن سؤال:

ما هو عمل شركتكم ؟

الشركة	اجابة تركز على السلعة	اجابة تركز على حاجة السوق
شركة الهلال الصناعية	نصنع المبردات والمدافيء	نوفر المناخ المريح داخل البيوت والأبنية
الشركة العامة للأسواق المركزية	نعرض ونبيع سلع استهلاكية متنوعة	نلبي الإحتياجات السلعية المتنوعة للزبائن
شركة المرافق السياحية	إدارة فنادق ومنشآت سياحية	تقديم خدمات الراحة والاستجمام والمتعة بعيدا عن البيت
شركة نقل المسافرين	ادارة وتشغيل اسطول من حافلات النقل	تقديم خدمات مناسبة ومريحة لنقل الأفراد

ان مقارنة بسيطة بين الجوابين ترينا ان اجوبة العمود الأول الاول تلخص عمل الشركة على انه تصنيع وبيع المدافيء والمبردات بالنسبة لشركة الهلال مثلا. وبالرغم من ان هذا الجواب صحيح بالكامل، إلا انه ألغى كل أفق محتمل لفرص توسيع الأعمال أمام الشركة ! أما الجواب الثاني، الذي ركز على حاجة السوق، فانه يفتح آفاق واسعة لعمل الشركة، فهي اليوم تتعامل بالمدافيء والمبردات (التي تبرد الهواء بواسطة الماء). .. لكن تبقى اليوم أو غدا إمكانيات لتلبية إحتياجات أخرى للسوق- ضمن عمل الشركة في توفير المناخ المريح داخل البيوت والمكاتب والأبنية -: فهناك فرص للشركة لإنتاج وبيع المكيفات باحجام مختلفة، وبانواع مختلفة منها ما يسد حاجات البيوت والمكاتب، ومنها ما يلبي حاجات العمارات والأسواق المركزية، ولربما سلع أخرى بعدها.

ان الفرق بين الإجابتين هو تعبير عن الفرق في فهم عمل الشركة. ان هذا السؤال يمكن ان يوجه إلى كافة المنظمات من أجل تحديد هويتها، وعندها يمكن ملاحظة البون الشاسع بين الإجابتين. والإدارات الحاذقة هي من تدرك بشكل دقيق هوية منظماتها من خلال الفهم الصحيح والجيد لعمل منظماتها.

ان تبني المفهوم الحديث للتسويق كفلسفة ومنهجية في العمل، يجعل المنشآت أكثر تأثيرا في السوق، وان تمارس وظائفها بكفاءة وفاعلية. وهذه المنهجية تتطلب من الادارة تحديد ما يلي:

1- تحديد نوع العمل أو النشاط الذي تمارسه المنشأة.
2- تحديد أهداف وستراتيجيات المنشأة بوضوح، تتيح لإدارة المنشأة وللعاملين فيها القدرة على ما تصبو إليه المنشأة.
3- الربط الدائم بين الحاضر والمستقبل وتكييف موارد المنشأة لذلك.

ان **المبدأ الثاني** في المفهوم الحديث للتسويق هو مبدأ تحقيق حجم مبيعات مربح. ان هذا المبدأ في حقيقته يوفق بين مفهوم تجزئة السوق إلى أسواق صغيرة فرعية من أجل تلبية رغبات كل فئة من فئات المستهلكين في السوق، وبين ضرورة ضمان استمرارية المنشأة بعملها من خلال تحقيق ارباح مجزية لها.

وبعبارة أخرى، ان تجزئة السوق يجب ان تكون قائمة للحد الذي يتحقق فيه حجم مبيعات اجمالي يحقق ربحا مجزيا للمنشأة .

ان تحقيق الأرباح مفهوم اقتصادي مسلم به في مشروعات الأعمال سواء كانت صناعية أو تجارية أوخدمية أو أخرى، وسواء كانت المشاريع تابعة للقطاع العام أو القطاع الخاص. الا ان التأكيد على وجود الهدف الربحي كصفة مشروطة للتسويق (كما يشير بعض الكتاب لذلك) شرط غير مقبول إذ ان هناك عدد ملحوظ من المؤسسات اللاربحية تمارس نشاطا تسويقيا لأهداف إجتماعية مختلفة، كالمستشفيات الحكومية لأسباب إنسانية، وبعض دور النشر الحكومية التي تهتم بثقافة الطفل في بعض الدول العربية وغيرها وذلك لأسباب تربوية، وغيرها من المؤسسات الأخرى.

والمبدأ الثالث في المفهوم الحديث للتسويق هو مبدأ تحقيق التكامل والتنسيق التنظيمي بين انشطة المنشأة من أجل تحقيق اهدافها، وهذا يتطلب ويعني اشتقاق اهداف ووضع خطط الانشطة المختلفة على ضوء الاهداف التسويقية للمنشأة، وبذلك تتوزع الأدوار في تنفيذ خطة عملها، الا انها تبقى تصب جميعها باتجاه واحد هو اتجاه اهداف المنشأة.

وكخلاصة للمفهوم الحديث للتسويق، يمكن القول ان وظائفه تنطلق من تحديد الحاجة لدى الزبائن، والعمل على إشباعها، والعمل على كسب المزيد من الزبائن. كما ان الحاجة لنشاط التسويق لا تقتصر اليوم على المؤسسات الصناعية والتجارية فحسب، بل تحتاجها كل المؤسسات والمصالح بضمنها المؤسسات غير الربحية والمستشفيات الدوائر الحكومية الخدمية المتنوعة.

المبيعات وانشطة التسويق

يسلم المعنيون بالاقتصاد والتسويق من ممارسيين وأكاديميين بأن الطلب القائم على كل سلعة يتأثر بمجموعة عوامل خارجية، بمعنى ان عوامل تكوينها وتحريكها تقع بالكامل خارج حدود وسيطرة المنشأة. ان ادارات المنشآت لا تمتلك القدرة على التحكم أو توجيه هذه العوامل الخارجية. ومن أمثلة هذه العوامل الخارجية :

- الاقتصـــاد: الدخل القومي، معدل نمو دخل الفرد، السياسات الاقتصادية الحالية والمقبلة .
- السكان: النمو السكاني، الانتشار الجغرافي، الفئات العمرية والجنسية .
- القوانين والتعليمات: مجموعة التشريعات السائدة التي تؤثر على المنشأة ونشاطها التسويقي .
- عادات ورغبات المستهلكين والزبائن .
- التطور العلمي والتقني وما يفرزه من اختراعات وتطوير على السلع .
- المناخ وأثره على البيئة وعلى نشاط المنشأة .
- التقاليد والقيم السائدة والتي تعرف بالمؤثرات الثقافية .
- المنافسون: عددهم وتأثيرهم في السوق .

ان الادارة الحاذقة للمنشأة وان كانت لا تمتلك القدرة للتحكم بالعوامل أعلاه، الا أنها تستطيع ان تكيف ظروف وامكانيات المنشأة للتعايش مع المؤثرات الناجمة عن تلك العوامل الخارجية، بالاستعانة بالانشطة التسويقية المتاحة لديها بحيث يتحقق لها إنسيابية في المبيعات، ونموها. ان الغاية الأساسية من الوظائف التسويقية هي دعم نشاط المبيعات وتنميتها باستمرار، أو المحافظة على ثباتها في الحالات الحرجة والاستثنائية. ان الانشطة التسويقية التي يمكن ان تدعم نشاط المبيعات هي تلك التي تعرف بمصطلح { المزيج التسويقي} التي تشمل تطوير السلعة، والتوزيع، والتسعير، والترويج، ويضاف إلى ذلك أيضا نشاط بحوث التسويق .

▪ تطويـر السلعــة

ينظر للسلعة على أنها مجموعة من الخصائص والمكونات المادية مجمعة على شكل محدود وملموس[1]، وبهذا المفهوم يمكن ان ينظر الى كل سلعة في محيطنا كالأدوات والبدلات او الخشب والحديد او عصير البرتقال. ان هذا المفهوم مفهوما عاما، فعند التحدث عن السلعة تسويقيا لا بد من المزيد من الدقة في التعبير، فعصير البرتقال المعبأ بقنينة زجاجية هو من الناحية التسويقية بمثابة سلعة مختلفة تماما عن العصير المعبأ بعلبة معدنية، فكل منهما سلعة مستقلة ومغايرة للأخرى. وإن كان هناك اختلاف في حجم القنينة او العلبة المعدنية لحصلنا على سلعة أخرى. كما ان التباين بالعلامة التجارية يجعلنا أمام سلع متباينة أيضا، وان كان المحتوى المادي للسلعة متماثلا. ان هذه السلع المتماثلة بالمحتوى، والمتباينة بنوع التغليف أو حجم العبوة او القياس او العلامة التجارية تسعى إلى ارضاء فئات مختلفة من الزبائن والمستهلكين.

لهذا فأن اجراء أي تغيير أو تعديل على سلعة قائمة انما يعني إيجاد سلعة جديدة. وان طرح سلع جديدة الى الاسواق مسألة بالغة الأهمية للمنشأة، ليس في المراحل الأولى من عمرها فحسب، بل تستمر وتزداد هذه الأهمية على مدى عمر المنشأة ما دامت المنشأة تحرص على استمرار نشاطها وديمومتها. ويقصد بالسلعة الجديدة من الناحية التسويقية كل سلعة تعطي المستهلك خيارا عند الشراء. وبذلك يمكن القول، واستنادا الى هذا المفهوم، ان تطوير السلع يعني الآتي :

---

(1) أنظر:

الدكتور صلاح الشنواني، الادارة التسويقية الحديثة، المكتب الشرقي للنشر والتوزيع، بيروت 1970، ص 221.

وكذلك أنظر :

Stanton, op. cit; P 161.

1- **ابتكار السلع:** بمعنى إيجاد سلع لها بديل أو عوض، ويوجد طلب عليها في الأسواق. ومثال ذلك الحاجة إلى أدوية لأمراض لا زالت مستعصية العلاج.
وضمن هذه المجموعة من السلع يمكن ان يشار الى تلك السلع التي أدت أو يمكن ان تؤدي منافع بشكل جديد أو مختلف عن السلع الموجودة حاليا، مثال: حلت الصناعات البلاستيكية محل الكثير من الصناعات المعدنية والخشبية.

2- **تحوير سلع قائمة:** ونعني بذلك إضفاء تحويرات مادية على السلعة من حيث التصميم او التغليف او غيرهما. ان مثل هذه التحويرات وان تكن بسيطة للغاية احيانا، الا انها تعني تسويقيا سلعة جديدة لانها تعطي المستهلك خيارا جديدا عند الشراء. مثال، انتاج سبورات بأبعاد أو سمك جديد .
وقد يأخذالتحوير أشكالا مختلفة اخرى، فانتاج حليب على شكل مسحوق يعتبر سلعة جديدة بالمقارنة مع الحليب الطازج إذ يوفر ذلك للمستهلك خيارا اضافيا عند الشراء، وكذلك التعبئة في علب معدنية او كارتونية (اضافة الى تعبئته في قناني زجاجية) يعتبر من الناحية التسويقية طرح منتوج جديد الى الاسواق .

3- **تقليد سلع قائمة:** ونعني بذلك انتاج سلع على غرار سلع مألوفة ومتعارف عليها في الأسواق، الا انها تعتبر سلعا جديدة بالنسبة للمنشأة، وينظر اليها المستهلك بشيء من الاختلاف من حيث المظهر او الأداء او العلامة التجارية او خواص اخرى تعطي المستهلك خيارا مضافا عند الشراء.

تكمن أهمية نشاط تطوير السلعة لنشاط البيـع في أن نمو المنشأة يـرتبط بمـدى قدرتها على اشباع حاجات ورغبـات المـستهلكين والزبـائن، وكـذلك بقـدرتها علـى كسب المزيد من المستهلكين والزبائن المحتملين. الا ان طرح سلعة او مجموعة من السلع هذا اليوم الى الاسواق، وامساك المنشأة بزمام المبادرة تسويقيا، لا يعني انها بلغت آخـر المطاف وضمنت المستقبل على وجه اليقين، اذ ان المجتمعـات في حالـة تطـور مـستمر بفعل عوامل اقتصادية وعلمية وحضارية تتفاعل فيما بينها لتغير مـن نظـرة المـستهلك الى الـسلعة مـع مـضي الـزمن. ان الحفـاظ علـى زمـام المبـادرة في الاسـواق يتطلـب الاكتشاف المبكر للتحولات التي تطـرأ علـى حاجـات ورغبـات المـستهلك وترجمتهـا – قبل الآخرين – الى سلع وخدمات تتناسب مع التطور والحاجة. ان تـأخر المنـشآت بالاستجابة لهذه التحولات يجعلها في حالة انحسار مـستمر في الاسـواق قـد يـصل الى غلق ابوابها في النهاية.

ويمكن ان ينظر الى تطوير السلعة مـن زاويـة ثانيـة، فمـن الواضـح ان ادارة أي منشأة تتحمل مسؤولية تحقيق استغلال أفضل للموارد المتاحة لديها، وكذلك مسؤولية تحقيق الأرباح المجزية. واذا نظر الى المـستجدات الـتي تطـرأ علـى حاجـات المـستهلك وتطورها باستمرار بانها فرص متاحة لتحقيق استغلال افـضل للمـوارد المتاحـة، فـأن ذلك يوفر للمنشأة تحقيق ترابط بين الاستغلال الافضل للموارد من جهة، وبين طـرح سلع جديدة الى الاسواق من جهة ثانية. وبترابط هـاتين الـستراتيجيتين تحقـق المنـشأة درجات أعلى من الرضا لدى المستهلكين، ودرجات أفضل من الأرباح والنمو لها .

ولهذا نرى ان السلع الجديدة تشكل النسبة الأعلـى في أسـباب نمـو الكـثير مـن المشاريع في الدول الصناعية، كما انها المساهم الأعظم في الأربـاح المتحققـة في اغلـب الحالات. ففي مؤسسة m3 مثلا يخطط لكل قسم سـلعي ان يحقـق 25٪ مـن مبيعاتـه السنوية من بيع منتجات جديدة لم تكن موجودة قبل خمس سنوات.

وفي دراسة أجريت على مجموعة من المؤسسات تبين انها خططت لتنمية مبيعاتها خلال السنوات اللاحقة بحيث يكون 75٪ من نمو المبيعات آت من منتجاة جديدة. وشملت هذه الدراسة احدى عشر صناعة، كانت صناعة الورق أحدها التي توقعت حدا أدنى من النمو كنتيجة لطرح سلع جديدة الى الاسواق. أما الصناعات الأخرى فقد توقعت حدا أدنى لا يقل عن 50٪ من الزيادة المتوقعة في المبيعات[1].

الا ان مهمة تطوير سلع جديدة ليست بالمهمة اليسيرة، فكم من جهود واموال ضاعت سدى بسبب فشل السلع الجديدة. وقد اجريت العديد من الدراسات لتحديد نسبة السلع الفاشلة، وتبين انها تتراوح بين 33٪ - 98٪ من السلع الجديدة[2].

وعند الحديث عن فشل السلعة في هذا المجال، نعني عدم تحقيق الاهداف البيعية الموضوعة لها، او تعذر تحقيقها بالكلف المقبولة. ولا شك ان الضرر الناجم عن فشل السلعة هو على درجات، يصل السوء ببعضها الى تقويض المنشأة.

وكخلاصة، تمثل السلعة للمنشأة صلة الوصل بينها وبين السوق، وكلما كانت السلع قريبة إلى نفوس ورغبات المستهلكين تعززت صلة الوصل هذه. ولهذا السبب كانت هناك إشارة واضحة إلى "تطوير السلعة" في تعريف المبيعات الوارد في صدر هذا الفصل حيث جاء ما نصه "تقديم مواصفات وفوائد المنتوج بما يحاكي إحتياجات الزبون". ومن خلال اجراء بعض البحوث يمكن للمنشأة معرفة ما يستهوي المستهلك من اضافة خصائص ومواصفات تجعل السلعة أكثر مرغوبة من قبل المستهلكين من حيث حجم العبوة أو التغليف والألوان والحجم والشكل والتصميم أو النكهة

---

(1) ooz Allen & Hamilton, "Contribution of New Products to Sales Growth as Estimated for Period from 1963 – 1967 in Selected Industries", New York, 1968.

(2) Gulinan, and Paul, "Marketing Management: Strategies and Programs", McGraw – Hill, 1982, P 160.

والاستعمال. ان قرار تحوير السلعة أو قرار إضافة سلعة جديدة هو شيء خاص بالمنشأة.

- **التوزيـــــع**

تتميز مجتمعات عصرنا الحديث بكثرة السلع وتعدد انوعها فمنها البسيطة جدا ومنها المعقد الصنع، ومنها ما ينتج محليا وتفيض عن الحاجة ويصدر فائضها، ومنها ما هي نادرة وقليلة ويعمل الى استيرادها من خارج البلد. ان كل السلع ومهما تباينت ببساطتها او درجة تعقيدها، ومهما تباينت في حجم انتاجها تمر عبر قنوات من المنتج الى المستهلك الأخير كي تصل اليه في المكان والزمان المناسبين، انها تمر عبر ما يسمى بمافذ التوزيع.

ان كل السلع التي لا تستهلك من قبل صانعها تمر عبر منفذ توزيعي او أكثر كي تصل الى المستعمل او المستهلك الأخير. وقد يأخذ المنفذ التوزيعي شكلا بسيطا كوقوف المزارع على الطريق العام لبيع محصوله الى عابري السبيل. وقد يكون المنفذ التوزيعي أعقد من ذلك بكثير كاستيراد البن او الخشب من خارج الدولة، فتمر السلعة بسلسلة طويلة من المنافذ التوزيعية (من المنتج الى المستهلك الأخير) على خلاف الحالة الأولى التي كان فيها انتقال السلعة بشكل مباشر من المنتج الى المستهلك .

ان لكل منفذ توزيعي طرفان اساسيان هما المنتج والمستهلك أو المستهلك الأخير. وغالبا ما يوجد أطراف آخرون هم الوسطاء (مؤسسات أو أفراد) كباعة الجملة او المفرد. ان الوظيفة الأساسية للمنفذ التوزيعي هي نقل ملكية السلعة من طرف لآخر، اي من المنتج الى الوسطاء واخيرا الى المستهلك الأخير. ويساهم الوسطاء في عملية انتقال ملكية السلعة من خلال عمليات الشراء والبيع بشكل مباشر، او بالتفاوض نيابة عن وكيل او سمسار. ولهذا فأن السلعة في بعض مراحل انتقالها قد تصبح بحيازة الوسيط ماديا، الا انها لا تدخل بحيازته أبدا اذا انحصر دوره على تثبيت الطلب حيث عندها يتم التجهيز من المنتج الى المستهلك مباشرة .

ومن الضروري الاشارة الى ان العملية التسويقية تشتمل على مؤسسات وانشطة عديدة كلها ذات اهمية حيوية لانتقال السلع وهي تخدم نشاط البيع والشراء، الا ان هذه المؤسسات لا تصنف ولا تعتبر منافذ توزيعية لانها غير معنية بشكل مباشر بانتقال ملكية السلعة، وهذه المؤسسات تشمل شركات النقل، وشركات الخزن كالمستودعات، والمؤسسات المالية كالمصارف وغيرها، والوكالات والمكاتب الاعلانية، ومكاتب البحوث التسويقية وغيرها من المؤسسات الأخرى.

ان التطور التطور الصناعي الذي مكن على زيادة القدرات الانتاجية، واتساع الاسواق من حيث الكثافة أو المساحة والبعد الجغرافي جعل للوسطاء اهمية كبيرة في النشاط التوزيعي. ويمكن تلخيص **أهمية التوزيع لنشاط المبيعات** بالآتي:

1- تحقيق منفعة مكانية

ان اتساع الاسواق بشكل كبير جعل مهمة ايصال السلعة الى المستهلك مهمة صعبة على المنتج 0 فلو افترضنا ان مصنعا لعلب الكبريت رغب في توزيع انتاجه على المستهلكين مباشرة، فانه سيجد ذلك متعذرا عليه بسبب كثرة وكثافة المستهلكين، وصعوبة الوصول اليهم حتى وان كانوا قريبا اليه جغرافيا. هذا علاوة على انه لا يوجد في الوقت الحاضر منتج – من الناحية العملية – يقتصر مبيعاته على منطقة المصنع حصرا، بل يسعى كل المنتجون الى ان تتجاوز مبيعاتهم موقع المصنع والوصول الى مناطق أخرى بعيدة. وبهذه يحقق الوسطاء منفعة تسويقية للمنتج وللمستهلك معا.

2- تحقيق منفعة زمانية

تستغرق السلعة وقتا منذ مغادرتها المصنع لغاية وصولها الى المستهلك الأخير. وعند مرور السلعة عبر الوسيط فانها تستغرق وقتا أطول. وتتوفر لدى بعض

الوسطاء طاقات خزنية كبيرة لها اهميتها من الناحية التسويقية خصوصا في حالات السلع الموسمية وحالات تذبذب الاستهلاك.

3- تحقيق منفعة معرفية

ان الوسيط هو حلقة وصل بين طرفين قد لا يعرف احدهما الآخر. فالمستهلك قد لا يعرف كيف يحصل على السلعة من دون الوسيط، كما ان المنتج قد لا يعرف من يطلب السلعة لولا الوسيط. ان قرب الوسيط من المستهلكين تساعد على زيادة معرفته بما يرغبونه ويفضلونه، وبهذا يمكن للوسيط ان يخدم المنتج بتوفير مثل هذه المعلومات له.

4- تحقيق منفعة فنية خدمية

يطرح المنتج انتاجه الى السوق بكميات كبيرة تفوق عادة القدرة الاستهلاكية للفرد الواحد، فمنتج الدبابيس مثلا ينتج كميات هائلة من الدبابيس خلال فترة قصيرة، الا انه يندر ان يوجد ذلك المستهلك القادر على استهلاك مثل هذه الكميات الكبيرة. وهنا تبرز الحاجة لتجزئة هذه الكميات الكبيرة الى كميات صغيرة تلبي الحاجات الاعتيادية بكميات صغيرة من الدبابيس. ويقوم الوسيط بتلبية تلك الحاجات للمكاتب والأفراد. كما ان الوسيط يقدم خدمات اخرى للمستهلك بتوفيره سلعا اخرى مكملة لبعضها البعض، كالوسيط الذي يتعامل مثلا بسلع متنوعة من المواد الانشائية فيوفر على المستهلك عناء البحث والتجوال للبحث عن تلك السلع المتنوعة في اماكن متعددة. كما ان بعض الوسطاء قد يقدمون الى المستهلك خدمات أخرى كالبيع بالآجل أو خدمات النقل المادي للسلعة من أجل كسب رضا الزبائن.

وكخلاصة، يقصد بالتوزيع الطريقة التي تتبع في تغطية السوق بالسلعة. وبعض من الأفراد يختلط الأمر عليهم بين مصطلح التوزيع ومصطلح المبيعات. والمصطلح الأخير يعني: نقل ملكية السلعة من طرف لآخر. ان اتخاذ القرارات التوزيعية الخاصة بتحديد منافذ وأساليب التوزيع قرارات خاص بالمنشأة ايضا، تتخذها على ضوء قناعتها بما تراه انه يمثل الحالة الأفضل، كما لها مطلق الحرية والخصوصية في اعادة النظر بقراراتها.

▪ **التسعيـــــر**

السعر هو التعبير النقدي لقيمة المنتوج او الخدمة. وهو يستقطب دائما اهتمام الادارة لسبب بديهي معقول هو ان ايرادات المنشأة هي في واقع الأمر المحصلة النهائية لضرب السعر بالكمية المباعة، كما ان مقدار الفرق بين الايرادات والكلفة يمثل الربح. ولهذا يعتبر السعر أحد العوامل الرئيسية المكونة للربح .

يعتبر التسعير احد الانشطة المهمة بالنسبة للاقتصاد انطلاقا من نظرية العرض والطلب. فالسعر يؤثر على عوامل الانتاج التي هي العمل والأرض والمال ومنظم المشروع من خلال تأثير سعر السلعة على أسعار عوامل الانتاج: الأجور، الإيجار، الفوائد، والأرباح. لهذا ينظر الى الاسعار خصوصا في المجتمعات الرأسمالية على انها الأداة التي تعمل على تنظيم عوامل الانتاج وتوظيفها. فالسعر المناسب للمستهلكين، يساعد على تحقيق مبيعات جيدة وأرباح مجزية للمنشأة مما يحفزها على العمل على توسيع انتاجها لتحقيق زيادة في مبيعاتها. وهذا يتطلب استخدام وتوظيف المزيد من عوامل الانتاج، وقد يعني دفع عوائد اعلى لها.

وينظر في الدول ذات التخطيط المركزي للاقتصاد، الى السعر كأداة لتخطيط الاقتصاد والعرض والطلب من منظور مركزي ووفقا لاعتبارات سياسية واقتصادية واجتماعية. يستفاد من التسعير في الدول ذات التخطيط المركزي في تنظيم وتوزيع

الموارد الاقتصادية على القطاعات الاقتصادية وفقا لاهداف موضوعة مركزيا لأجل تحقيق نسب نمو مستهدفة لكل قطاع او لكل صناعة. ويستمر هذا التأثير نزولا الى مستوى السلع حيث يلعب التسعير دوره في خلق أو زيادة الطلب على سلعة ما، أو تقليلة على سلعة أخرى وفقا للأهداف والمعايير الاقتصادية الموضوعة.

وتتجسد **اهمية السعر على نشاط المبيعات** بتأثيره المباشر على حجم الطلب على السلعة، وعلى ايراداتها، وأخيرا على حجم الارباح. ان مقدار تأثير السعر على حجم الطلب مسألة تعتمد على درجة مرونة الطلب على تلك السلعة، فهناك كما هو معلوم سلع عليها طلب على درجة عالية من المرونة كالسلع التي يتعارف عليها المجتمع بالسلع الكمالية، في حين توجد سلع أخرى عليها طلب قليل المرونة كالمواد الغذائية الأساسية مثلا .

ويؤثر السعر على البرامج التسويقية للمنشأة أيضا. فاعتماد برنامج لتطوير المنتوج قد يتطلب وقوع كلف اضافية ناجمة عن اضافة مواد او استبدال مواد بأحسن منها مما يتطلب ذلك زيادة سعر المنتوج. الا ان قرار زيادة السعر ينبغي ان يتخذ بعد معرفة احتمالات تقبل المستهلك لذلك.

ويتميز السعر عن غيره من العناصر الأخرى لستراتيجية التسويق (السلعة، الترويج، التوزيع) بخاصية القدرة على التعديل بشكل سريع ومتكرر وفقا لتقلبات العرض والطلب وبأقل الكلف [1]. ويعبر **Martin L . Bel** عن مزايا ومحددات السعر بقوله ان ألسعر قوة تسويقية انفجارية خطرة يجب ان تستعمل بحذر. فالاضرار الناجمة عن الاستعمال غير المناسب للسعر قد تقوض بالكامل فاعلية الستراتيجية التسويقية، وتودي بمنتوج جيد الى فشل أكيد. **ان بعض القرارات السعرية** خصوصا في ستراتيجيات التسعير الواطيء **غير قابلة للعكس**، مما يستدعي ان تكون هذه القرارات صحيحة ابتداءا.

---

(1) Luck, David J. & Ferrell, O. c: "Management Strategy and Plans" Prentice Hall of India, 1982. P 200.

وكسلاح تسويقي يعتبر التسعير السلاح الثقيل الذي يجب ان لا يضغط على زناده الا من أستوعب امكانياته ومخاطره. وبخلاف الاسلحة الثقيلة الأخرى، لا يمكن استخدام التسعير الا عندما يكون خطر سوء استخدامه بالحدود الدنيا. ان كل خطة تسويقية تشتمل على قرار سعري، لذلك لابد للمخطط التسويقي ان يكون مؤهلا لاتخاذ القرارات السعرية الصحيحة[1].

ولابد من الاشارة والتوضيح بأن تمييز السلعة عن باقي السلع المماثلة لها يقلل من أهمية وأثر السعر. فالعلامة التجارية التي تحظى بالسمعة الجيدة في السوق مثلا، وكذلك التغليف الجيد المناسب يساهمان بالتأثير على قرار المستهلك بالشراء جنبا الى جنب مع عامل السعر. فاذا نجحت المنشأة في تمييز سلعتها بشكل ايجابي وفعال لدى المستهلكين، فقد يصل الأمر بالمستهلك الى ان ينظر للسلعة المميزة {المفضلة لديه} على انها شيء آخر لا مثيل لها في كل السوق.

وهناك عوامل أخرى قد تترك نوعا آخر من التأثير على السلعة، وهي العوامل النفسية للمستهلك. فبعض السلع ذات الأسعار العالية قد يكون لها أثر سحري على بعض المستهلكين بسبب سعرها المرتفع الذي لولاه لفقدت السلعة هيبتها وتأثيرها .

وكخلاصة، يعتبر السعر أحد العناصر الأساسية ذات التأثير المباشر على نشاط المبيعات من خلال تأثيره المباشر على قانون العرض والطلب على السلع، وقد وردت عليه إشارة واضحة في تعريف المبيعات الوارد في صدر هذا الفصل.

وللمنشأة ان تتخذ قرارها السعري أو ان تعيد النظر به على ضوء ظروف السوق ومتطلبات التكيف له.

- **الترويج**

هنالك عدد من وسائل الترويج، الا ان الاعلان أكثر الوسائل استخداما للاتصال بالمستهلكين، فهو وسيلة اتصال واسعة النطاق وتحتوي على رسالة موجهة إلى

(1) Martin L. Bell, Marketing: Concepts and Strategy "2nd. Ed; Boston, Houghton Mifflin, 1972, P 857.

المستهلكين أو الزبائن. وتزداد اهمية الاعلان يوما بعد يوم نتيجة التقدم الصناعي الهائل، وزيادة السكان، واتساع الاسواق، والنمو الاستهلاكي العالمي، حيث اصبح الاعلان الأداة التي تمكن المنتج ان يبلغ المستهلك ما يريد. ويمكن حصر **أغراض وأهمية الاعلان لنشاط المبيعات** بالاتي:

1- اعلام المستهلك بالسلعة

ان المعلن سواء كان منتجا أو مسوقا تجاريا يطمح الى بيع السلع التي يتعامل بها الى المستهلكين، وهو لأجل تنشيط الطلب وزيادة المبيعات يحتاج الى تعريف المستهلك بوجود البضاعة او مواصفاتها، سعرها، أماكن بيعها.

وفي هذه الحالات يركز الاعلان على تعريف المستهلك على فقرة او اكثر من الفقرات التي يرى المنتج أو المعلن أنها تلعب دورا كبيرا في تنشيط الطلب وزيادة المبيعات، فقد تكون هناك حاجة الى تعريف المستهلك بأن المنشأة طرحت أو على وشك ان تطرح الى الأسواق سلعة معينة لأول مرة، أو إعادة طرحها بعد انقطاع لفترة ما. او قد يكون الغرض من الاعلان إعلام المستهلك بالسعر او اجراء تخفيض على السعر. .. الى غير ذلك من مثل هذه الاغراض.

2- ارشاد المستهلك

قد يهدف المعلن من اعلانه الى ارشاد المستهلك الى اتباع نهج معين بسلوكه بما يحقق مصلحة لنفسه وللمنشأة في آن واحد. وتبرز أهمية ذلك في حالة المنشآت التي تلتزم بمصلحة المجتمع عموما. ومن الأمور التي يمكن ان يحققها الاعلان في هذا المجال، الآتي:

- تحويل الطلب الى سلعة أخرى

تحويل الطلب من سلعة الى أخرى بديلة او مماثلة عند وجود الحاجة او الضرورة لذلك، فقد تواجه المنشأة حالات توجب تحويل الطلب وتعويد المستهلك على شراء استعمال سلعة بديلة أو مماثلة تحمل علامة تجارية مغايرة للسلعة التي اعتاد عليها المستهلك، كأن تكون نوع من انواع الحليب المجفف او الشاي او العدد اليدوية او الخشب، او ان تكون سلعة بديلة كأستعمال مادة مصنعة من البلاستك الصلب بدلا من الحديد الذي اعتاد عليه المستهلك، او استعمال حجر الثرمستون بدلا من الطابوق في البناء، واستعمال الجص الفني بدلا من الجص الاعتيادي. .. الخ. ان العادة الاستهلاكية ليست بالشيء البسيط التي يمكن ان يتخلى عنها المستهلك بسهولة، الا ان الاعلان الناجح يمكن ان يؤدي دورا فاعلا في اقناع وترغيب المستهلك بالبديل المطروح من خلال توضيح المزايا المتوفرة بالسلعة البديلة، واقناع المستهلك بالبديل بوسائل عقلانية او عاطفية.

- التعريف بالاستخدام الصحيح للسلعة

تبرز أمام المنشأة حالات يتضح فيها أحيانا ان المستهلكين يجهلون الاستخدام الصحيح للسلعة، الأمر الذي قد يلحق الضرر بالسلعة نتيجة سوء الاستعمال لها ويتولد انطباع لدى المستهلكين بعدم جودة السلعة. ان الاستخدام غير الصحيح يشكل هدرا للجهد والمال الذي يصرف على قطع الغيار والصيانة علاوة على سمعة المنتوج والمنشأة .

ففي حالات الاجهزة والمعدات الكهربائية بانواعها قد يتضح مثلا ان الكثير من العطلات او بعضها تعود الى الجهل بالطريقة الصحيحة لتشغيل تلك الاجهزة

والمعدات، فيكون من المفيد اقتصاديا وتسويقيا ومعنويا إعلام المستهلك بالطريقة الصحيحة لتشغيل الجهاز عن طريق الاعلان.

وما ينطبق على الأجهزة الكهربائية ينطبق على السلع الأخرى سواء كانت استهلاكية او انتاجية. فالأمر ينطبق ايضا على كيفية تحضير المواد الغذائية او المواد الأولية التي تدخل في البناء او بعض العمليات الانتاجية. فالاحاطة الجيدة باسلوب التحضير وكيفية الاستعمال الصحيح ضمانتان لحسن الأداء الجيد للسلعة.

3- المنافسة

لعل هدف المنافسة اكثر اهداف الاعلان شهرة خصوصا في المجتمعات التي تشتد فيها المنافسة، فيلجأ المعلنون الى التركيز على أسم العلامة التجارية وخلق مكانة خاصة لها بين جمهور المستهلكين تصل الى درجة الولاء لها عند الشراء. وفي هذا الصدد نلاحظ ان عددا غير قليل من السلع الأجنبية نجحت في كسب ثقة المواطن المحلي إليها للحد الذي أصبح فيها المستهلك يشتري السلعة ذات الأسم التجاري التي كسبت ثقته وإن كانت أغلى من سلع مماثلة لها.

4- ترسيخ السلعة

قد يستفاد من الاعلان في ترسيخ أسم السلعة وعلامتها التجارية في السوق وتذكير المستهلك بها باستمرار او بفترات منتظمة بين حين وآخر. كما يمكن ان يستفاد منه في دعم أسم المنشأة المنتجة او المسوقة من أجل تعزيز مكانتها لدى جمهور المستهلكين والمجتمع، بالاشارة في الاعلان مثلا الى بعض الخدمات التي قدمتها المنشأة للمجتمع. ومن العوامل المساعدة التي تؤهل المنشأة لمثل هذه الاعلانات هو وجود منجزات أو ابتكارات يمكن للمنشأة حقا للاشارة إليها.

وكخلاصة، ان نشاط الترويج عموما، ومن ضمنه الاعلان، هو أحد الأدوات الرئيسية المتاحة للمنشأة التي تمكنها على التأثير على بيئة ومحيط المنشأة أو ان تتكيف لها، فهو أداة مؤثرة وفاعلة على حجم المبيعات وزيادتها، إذا ما أحسن استخدامها.

- **البحوث التسويقية**

عند التخطيط لمشروعه، يحتاج المنتج الى جميع البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التخطيط، وتتطلب منه هذه العملية اتصالا واحتكاكا بالسوق والمستهلكين الحاليين والمحتملين. ان عملية الاحتكاك والاتصال هذه عملية بسيطة وسهلة عندما تكون السوق صغيرة غير معقدة كما كان عليه الحال قبل الثورة الصناعية حيث كان الانتاج متسما بمحدوديته، والاسواق صغيرة ومقتصرة على عدد قليل من الزبائن الذين تربطهم بالمنتج المعرفة الشخصية في أغلب الأحيان، مما يسهل عملية الاتصال المباشر والدائم بين المنتج والسوق { المستهلكين }. ولا نزال الى اليوم نلمس بعض من هذه الظواهر التي يكون فيها الاتصال مباشرا وشخصيا بين المنتج والمستهلك الا ان ذلك يقتصر على الحالات التي يكون فيها الانتاج محدودا جدا ويدويا، وغالبا ما يتواجد ذلك في المناطق الريفية حاليا. ان اندلاع الثورة الصناعية وما أحدثته من تغيرات جذرية في العلاقات الصناعية والتجارية جعل طبيعة الاتصال بالاسواق والمستهلك تختلف عما كانت عليه من سهولة ويسر.

فالانتاج المتنامي لم يستلزم التغلغل في الاسواق التقليدية فحسب، بل استلزم ايضا تجاوز هذه الاسواق الى اخرى جديدة تكفي لاسيعاب ما يطرحه الانتاج الواسع الذي تحقق بفضل الثورة الصناعية. وأصبحت عملية توزيع السلع عملية معقدة، تباعد فيها المنتج عن المستهلك بعد ان دخل السلسة التوزيعية اطراف آخرون كالوكلاء وباعة الجملة وباعة المفرد. كما ان الطاقات الانتاجية الجديدة أغرت المنتجين بطرح مزيد من السلع دون الالتفات الدقيق احيانا الى حجم السوق ورغبات المستهلك وتباينها من مكات لآخر وما يطرأ عليها من تغير وتبدل من حين لآخر.

ان تبلور مثل هذه الأوضاع باعد بين المنتج والمستهلك الأخير مما أدى الى تعرض الكثير من المنشآت الانتاجية الى التعثر او الفشل الكامل بسبب افتقار المنتج الى المعلومات الصحيحة واللازمة عن السوق والمستهلك.

ان هذه التطورات دفعت المنتجين الى ان يعيدوا النظر باوضاعهم، ودفعتهم للبحث عن الأداة التي تساعدهم في توثيق روابطهم بالسوق لاسيما مع المستهلك الأخير خاصة بعد ادركوا ان ظروف السوق وحاجات المستهلك يجب ان تكون المنطلق في تخطيط الانتاج. وقد تمخضت هذه التطورات والاحساس بالحاجة من جهة، وازدياد الوعي التسويقي من جهة اخرى عن تبني الادارات التسويقية كأداة علمية تساعدها في التخطيط واتخاذ القرارات.

وبالرغم من كثرة التعاريف التي أطلقت على بحوث التسويق فأنها تتفق جميعا من حيث المبدأ من ان بحوث التسويق هي أداة صلة بين المنشأة والسوق تديم إنسياب المعلومات الى الادارة عن ظروف السوق ومتطلبات المستهلك. ومن هذه التعاريف التي حازت على قبول قطاعات كبيرة من الاداريين والتسويقيين بشكل خاص، التعريف الذي وصفها بأنها "الطريقة العلمية لجمع وتبويب وتحليل المعلومات والحقائق المتعلقة بالسوق والسلعة والمستهلك من أجل حل المشاكل التسويقية التي تعترض المنشأة[1]. ومن التعريفات الآخرى التي تستحق الألتفات اليها، هو التعريف الذي اطلقته جمعية التسويق الأمريكية القائل بأن " بحوث التسويق هي الوظيفة التي تربط المستهلك والزبون والجمهور بالمسوق من خلال المعلومات – المعلومات التي تشخص وتحدد الفرص والمشاكل التسويقية، كما تعمل على خلق وصقل وتقييم الاعمال التسويقية، وكذلك تعمل على مراقبة الأداء التسويقي، وفهم التسويق كعملية. ان بحوث التسويق تحدد المعلومات اللازمة لهذه المسائل، وتصمم أساليب جمع المعلومات، وتدير عملية جمع البيانات، وتحليل النتائج، وإيصال النتائج

(1) Delens, A. H. R; "Principles of Market Research", Closley Locwood and Son Ltd; London, 1970, P 237.

ومضامينها [1]. ومن مراجعة التعريفين اعلاه، نلاحظ التطابق التام بينهما من حيث المفهوم والهدف، الا ان التعريف الثاني هو أكثر تفصيلا لنطاق البحوث التسويقية. وبذلك يمكن ايجاز اعهم الفوائد التي تحققها البحوث التسويقية لادارة المنشأة بالآتي:

- التعرف على العوامل الاقتصادية والاجتماعية السائدة في السوق والمؤثرة على اتجاهات الطلب.
- تحديد خصائص المستهلكين الذين تستهدف المنشأة التعامل معهم، أو خصائص المستهلكين الحاليين والمحتملين، وكذلك التعرف على حاجات ورغبات كل شريحة منهم. ان توفير مثل هذه المعلومات يساعد الادارة على اتخاذ القرارات المناسبة بشأن رسم خططها فيما يتعلق بتطوير المنتجات او التوزيع .
- رسم ستراتيجيات وخطط المنشأة على ضوء دراسة ومسح الاسواق، ودراسة خصائص المستهلكين. وبضوء مثل هذه الستراتيجيات والخطط قد يتقرر التوسع في الطاقات الانتاجية او تنويع المنتجات اوالخول الى اسواق جديدة. ولا شك ان

---

(1)أعتمدت جمعية التسويق الأمريكية هذا التعريف في تشرين الأول / **2004**، راجع موقع الجمعية **www.marketingpower.com**

ونص التعريف بالانكليزية

"Marketing research is the function that links the consumer, customer, and public to the marketer through information--information used to identify and define marketing opportunities and problems; generate, refine, and evaluate marketing actions; monitor marketing performance; and improve understanding of marketing as a process. Marketing research specifies the information required to address these issues, designs the method for collecting information, manages and implements the data collection process, analyzes the results, and communicates the findings and their implications". (Approved October 2004)

الستراتيجيات والخطط المرسومة على ضوء بيانات الواقع الفعلي واحتمالاته، تكون اكثر حظا بالنجاح عند التنفيذ من تلك الخطط والستراتيجيات القائمة على افتراضات هشة.

- ان بحوث التسويق تساعد الادارة بالتعرف على الصورة التي يفضل فيها المستهلك ان يرى منتجات المنشأة، وبالتالي يمكن الاستفادة منها في تطوير منتجات المنشأة الحالية وكذلك تطوير منتجات جديدة .
- تعتبر بحوث التسويق اداة فعالة في تخطيط الانشطة التسويقية بما يتلائم مع احتياجات السوق والمستهلكين وبما يحقق الفائدة للمنشأة. فهي تساعد الادارة بطريقة علمية على اتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط المبيعات والتوزيع والنشاط الاعلاني وتسعير المنتجات، كما انها بنفس الوقت أداة رقابية على الأداء التسويقي في هذه الانشطة.

وكخلاصة، ان البحوث التسويقية هي أداة فعالة بيد ادارة المنشأة تعينها على التخطيط الستراتيجي للمنشأة، كما تعينها في التخطيط والرقابة على مختلف الإنشطة التسويقية (كتطوير السلع والخدمات، والتوزيع، والتسعير، والترويج) الساندة لنشاط المبيعات .

نطاق وظائف المبيعات وعلاقته بحجم المنشأة

يتضح مما تقدم ان المبيعات هي نشاط ينصب بشكل أساسي على التعامل مع الزبون بالطريقة التي تؤمن في النهاية فرصا عالية لشراء الزبون للمنتوج أو الخدمة. فنشاط المبيعات يتضمن إضافة إلى التعامل والتخاطب المباشر مع الزبون، يتضمن فعاليات يمكن تأطيرها بوضع الستراتيجيات والتخطيط للمبيعات، وتطبيق ومراقبة عمليات التنفيذ، وكذلك تقييم أداء نشاط المبيعات.

ولا شك ان تندرج تحت كل فقرة من هذه الفقرات التي تقدم ذكرها تفاصيل عديدة يمكن ان تشغل إدارة المبيعات كثيرا .

الا أن السؤال الذي يطرح نفسه بشرعية على المهتمين بادارة المبيعات هو: هل ان نشاط المبيعات يقتصر على تلك الفعاليات التي أشير إليها في السطور الأخيرة ؟ ولا يتعداها إلى فعاليات أخرى كالتوزيع والترويج، أو غيرها من الفعاليات الأخرى ؟

والجواب المناسب على ذلك هو، ان لا غنى لنشاط المبيعات عن الانشطة التسويقية المساندة التي هي تطوير المنتوج / الخدمة بما يناسب احتياجات ورغبات المستهلكين والزبائن، والتوزيع المناسب لطبيعة السلعة واحتياجات الزبائن، والتسعير، والترويج. كما لا غنى لنشاط المبيعات عن بحوث التسويق أيضا إذا ما أريد للمبيعات ان تنمو. والحقيقة ان هذه الانشطة المساندة للمبيعات هي جوهر المفهوم الحديث للتسويق، وهي التي تشكل " النظام المتكامل من الفعاليات المتداخلة المصممة لتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع سلع وخدمات ملبية للحاجات، لزبائن حاليين ومحتملين [(1)]، وتوظف هذه الانشطة من قبل إدارة التسويق لدعم نشاط المبيعات، وترويج وزيادة المبيعات .

الا أنه في المنشآت الصغيرة نرى انه لكون نطاق العمل صغير ومحدود، فأن الأعمال تتركز لدى بضعة أشخاص من العاملين، ويصبح القسم الواحد أو الفرد الواحد يجمع ضمن أعماله أكثر من تخصص واحد بسبب محدودية نطاق العمل. لكن كلما أتسع نطاق وحجم الأعمال في المنشأة، تبرز الحاجة إلى تقسيم الوظائف حسب طبيعة الأعمال المراد انجازها. ولهذا لا غرابة ان نجد في المنشآت الصغيرة ان يمارس مدير المبيعات مثلا وظائف تسويقية أخرى جنبا إلى جنب مع وظيفة المبيعات، لأن

(1) Stanton, W; "Fundamentals of Marketing", 6th Edition, McGraw – Hill Inc; P 5.

مصدر تقدم ذكره

المنشأة لا تجد ان أعباء حجم العمل لديها تبرر إستحداث أقسام أو شعب تنظيمية لأداء وظائف الترويج والتوزيع أو البحوث وغيرها.

ان ممارسة أقسام المبيعات في بعض المنشآت، خصوصا الصغيرة منها، لإنشطة تسويقية أخرى جنبا إلى جنب مع نشاط المبيعات هو أحد الأسباب الرئيسية التي تخلق الإلتباس لدى بعض الناس بين مفهوم ووظائف المبيعات ومفهوم ووظائف التسويق.



الفصل الثاني
إدارة وتنظيم المبيعات





إدارة وتنظيم المبيعات

ركزنا في الفصل السابق على مفهوم "المبيعات" وعلاقته بنشاط التسويق. ويتناول هذا الفصل محورين أساسيين، ادارة المبيعات، وتنظيم المبيعات، وعلى وجه التحديد يتطرق هذا الفصل الى:

- مفهوم ووظائف ادارة المبيعات: وظائف الادارة، ووظائف ادارة المبيعات حصرا، ومهام ومسؤوليات مدير المبيعات.
- تنظيم المبيعات، كوظيفة من وظائف الادارة ومدير المبيعات.

مفهوم و وظائف إدارة المبيعات

عرفت "الإدارة" بتعاريف عديدة تتشابه إلى حد بعيد في مضامينها. ومن تلك التعاريف العديدة، والمختصرة بنفس الوقت، هو التعريف الذي يقول: ان الادارة هي القدرة على تحقيق النتائج من خلال الآخرين. وهذا يعني ان المدير (أو طاقم الأفراد الذين يكونون الادارة) كي يتمكن من تحقيق الأهداف {النتائج} الموضوعة للمنشأة، ينبغي به ممارسة عدد من الوظائف الادارية التي تعين العاملين على الوصول إلى تحقيق الأهداف.

والوظائف الادارية التي يمارسها مدير المبيعات هي ذات الوظائف التي يمارسها مدراء الأقسام الأخرى من حيث التنظيم، والتخطيط، والرقابة، والتنسيق، واتخاذ القرارات، والقيادة. فجميع المدراء يمارسون ذات الوظائف الادارية، لكن باختلاف تخصصاتهم تبعا لطبيعة النشاط الذي يمارسونه كالمبيعات أو الموارد البشرية أو المالية أو الإنتاج أوغيرها من التخصصات الأخرى. وأهم وظائف المدير بإيجاز(بغض النظر عن تخصصه أو طبيعة وتخصص نشاط الوحدة التنظيمية التي يشرف إداريا عليها)، هي :

- **التنظيم**: ويعني الإطار أوالهيكل الذي بموجبه ووسطه يوزع العاملون على مختلف مواقع العمل، ويوضح خطوط المسؤولية والتنسيق من أجل انجاز الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة. وسنتناول موضوع التنظيم بمزيد من التفصيل في الصفحات القادمة من هذا الفصل .
- **التخطيط**: ويعني عملية صياغة الأهداف ووضع الستراتيجيات وتحديد المهام والبرامج اللازمة لتحقيق الأهداف. وينظر البعض الى ان ظيفة التخطيط هي من أهم وظائف المدير، ويعتبر التخطيط الستراتيجي من وظائف الادارة العليا بأمتياز.
- **الرقابة**: وتعني العملية المستمرة في مقارنة الانجاز الفعلي مع المخطط، وتشخيص الإنحرافات ان وجدت، واتخاذ القرارات المناسبة لمعالجتها. فالوظيفة الرقابية تضمن حسن الأداء من حيث التوقيت والكمية والنوعية. ان مغزى أهمية كون الرقابة "عملية مستمرة" يكمن في ان الاستمرارية تحول دون تفاقم الإنحرافات حيث ان الاستمرارية تؤمن الإكتشاف المبكر للإنحرافات حال وقوعها، مما يسهل معالجتها فورا .
- **التنسيق**: وهي عملية تحقيق تزامن وتكامل الفعاليات والمسؤوليات والرقابة التي تؤمن تحقيق الاستخدام الكفوء للموارد المستخدمة لغرض تحقيق الأهداف الموضوعة. فالعملية التنسيقية تجري للفعاليات وللموارد البشرية والمادية .
- **القيادة**: وتعني دور تنظيمي للفرد في قدرته وتمتعه بوضوح الرؤيا، وقدرته على إتاحة هذا الوضوح أمام العاملين بما يحقق القناعة لديهم، ويجعلهم

يتبعونه طواعية. ان توفر صفة "القيادة" في المدير تعني **قناعة** العاملين بدوره وشخصه، مما يحقق ذلك درجة عالية من التفاعل معه من جهة وإتباعهم له ينجم عن الثقة بقابلياته وليس خوفا منه كمدير رسمي لهم من جهة أخرى.

- **اتخاذ القرارات:** وتعني عملية أختيار البديل المنطقي من مجموعة بدائل. وهذا يعني انه في حالة عدم توفر البدائل، فلا وجود لعملية اتخاذ قرار. ويمارس المدير هذه الوظيفة مرارا في اليوم الواحد. ومن القرارات التي يتخذها المدير أثناء عمله ما يوصف بالقرارات الستراتيجية التي تخلق إلتزامات طويلة الأمد ووقعها وأثرها كبير نسبيا على المنشأة، ومنها ما يوصف بالقرارات التشغيلية، التي يغلب عليها الطابع اليومي، التي تتعامل مع حالات ومشاكل آنية تتعامل مع إلتزامات ذات أمد قصير .

وظائف ادارة المبيعات

يمارس مدير المبيعات الوظائف الإدارية أعلاه حصرا في مجال نشاط المبيعات والتي تعني مجموعة الفعاليات التي تنصب على تحقيق شراء المنتوج أو الخدمة من قبل الزبائن، وتأتي وظيفة الإتصال بالزبائن في مقدمة تلك الفعاليات. ويميل القانونيون إلى تعريف عملية البيع على أنها عقد يتضمن إنتقال ملكية البضاعة أو العقار من شخص لآخر، وهو رأي لا يخالف التعريف الأول بل ينظر إليه من زاوية مختلفة. ومهما كان النص الحرفي لعملية البيع، فأن إدارة المبيعات في جوهرها تتضمن ثلاثة مراحل متداخلة مع بعضها، حددتها جمعية التسويق الأمريكية [(1)] بمرحلة وضع برنامج ستراتيجي للمبيعات، ومرحلة تنفيذ برنامج المبيعات، وثالثا مرحلة تقييم ومراقبة أداء

---

(1) Dictionary - Marketing Power - American Marketing Association : Sales Management .

جهاز المبيعات. ولا شك ان لكل مرحلة من هذه المراحل من هذه المراحل وظائفها الأساسية التي تحتاج، لغرض إنجازها بشكل سليم، المزاوجة بين المعارف الادارية والمعارف التخصصية. ويمكن إيجاز وظائف ادارة المبيعات بالآتي :

- **وضع برنامج ستراتيجي للمبيعات**

– تحديد اهداف المبيعات للسنة، والسنوات القادمة .

– وضع سياسات عمل لإدارة المبيعات، التي هي بمثابة ضوابط ومحددات تسترشد بها ادارة المبيعات والعاملون فيها .

– تحـديـد حجم الطلب، والتنبؤ بالمبيعات .

– المساهمة في وضع ميزانية المبيعات .

– تنظيم المبيعات.

– تخطيط المبيعات .

– تقسيم السوق الى مناطق بيعية، وتوزيع مندوبي المبيعات على المناطق .

- **تنفيذ برامج المبيعات**

– الاشراف على تنفيذ برامج المبيعات .

– اختيار وتدريب جهاز المبيعات .

– تحـديـد كيفية احتساب أتعاب العاملين، ووضع نظام حوافز لمندوبي المبيعات.

- **تقييم ومراقبة أداء جهاز المبيعات**

– تحليل سلوك العاملين ومهاراتهم .

– تحليل المبيعات .

– تحليل تكاليف المبيعات .

الوظائف الادارية لمدير المبيعات

ان نطاق مهام ادارة المبيعات ومهام ومسؤوليات مدير المبيعات تتباين من منشأة الى أخرى تبعا للتباين الموجود بين المنشآت من حيث خصائص قطاع العمل الذي تمارس المنشأة نشاطها فيه، وطبيعة السلع التي تتعامل بها، وطبيعة الانتشار الجغرافي لنشاط المبيعات، وأساليب البيع المتبعة إضافة الى عوامل أخرى. وتنطلق مهام ومسؤوليات مدير المبيعات من الفقرات التفصيلية لمراحل العمليات الثلاث لعملية البيع، والي أشرنا اليها أعلاه. ولابد من التركيز على ان مدير المبيعات وهو يمارس مهامه ومسؤولياته يحتاج الى معارف ادارية ومعارف تخصصية. فالمعارف الادارية تساعده على كيفية تناول المهام بأفق ستراتيجي يعتمد التخطيط وتحديد الأهداف، والمنهجية الصحيحة في اتخاذ القرارات والتعامل مع العاملين، في حين تساعده المعارف والخبرات التخصصية في مجال المبيعات على ممارسة الأساليب الادارية بفاعلية أعلى في مجال عمله .

ان مهام ومسؤوليات مدراء المبيعات وإن كانت تتباين من منشأة الى أخرى، الا انه يمكن تلخيصها بالفقرات الآتية :

- **وظائف تخطيطية**

- صياغة أهداف المبيعات القريبة والبعيدة الأجل، بما يتناسب مع ستراتيجيات المنشأة.
- وضع الخطط والسياسات ذات العلاقة بنشاط المبيعات .
- الاشراف على إعداد تقديرات الطلب في السوق، والتنبؤ بمبيعات سلع المنشأة.
- وضع (أو المساهمة في وضع) موازنة المبيعات .

- **وظائف تنظيمية**

- تنظيم نشاط المبيعات كتشكيلات ووحدات ادارية كل لها واجباتها بالتشاور مع الادارة العليا .

- تنسيق جهود المرؤوسين والعاملين بما يحقق تحقيق الاهداف الموضوعة بفاعلية.
- التنسيق بشأن توظيف فعاليات الاعلان والتسعير والبحوث التسويقية بما يخدم دعم المبيعات ونموها .
- التنسيق مع كافة الأقسام الأخرى بالمنشأة، خصوصا الانتاج والمشتريات والمخازن .

• **وظائف تنفيذية**

- تصميم مناطق البيع وإناطتها بالبائعين .
- اختيار وتعيين بائعين مناسبين لعمل المنشأة .
- تحديد الاحتياجات التدريبية للبائعين، وتهيئة الفرص التدريبية المناسبة لهم .
- إتباع أساليب تحفيز مناسبة للعاملين .
- توجيه كافة فعاليات المبيعات بخصوص المزيج السلعي، ومناطق البيع، ونوع ومستوى الخدمات التي تقدم للزبائن.

• **وظائف رقابية**

- الرقابة على مبيعات المنشأة، وفقا للمعايير والمقاييس المعتمدة داخل المنشأة، مثل متابعة تنفيذ الاهداف حسب الاشهر والمناطق والزبائن الرئيسين .
- الرقابة على نفقات نشاط المبيعات .
- تقييم اداء البائعين والعاملين في قسم المبيعات، وفقا للأهداف الكمية الموضوعة لهم، ووفقا للمعيير النوعية والسلوكية المحددة في المنشأة .
- متابعة حسن تطبيق أساليب البيع المعتمدة: خدمة الزبائن، الخصم على الأسعار.

- متابعة نشاط خدمة الزبائن .
- متابعة التكاليف الادارية، والمدفوعات المستحقة، تحصيل الديون من الوسطاء والزبائن.
- تنظيم اللقاءات الدورية مع الباعة والعاملين الآخرين لمتابعة حسن سير التنفيذ، وتشخيص ومناقشة معوقات العمل التي يشعرون بوجودها، ودراسة القارير التي يقدمونها عن ذلك .
- إدامة الاتصالات مع الزبائن (خصوصا الرئيسين منهم) والمؤسسات ذات العلاقة بما يخدم تحقيق الاهداف، ونمو المبيعات. ويفضل ان تكون هناك لقاءات مباشرة معهم كعقد ندوة سنوية للوسطاء التجاريين والزبائن الرئيسيين لتبادل الآراء معهم .
- التحقق من ان نشاط المبيعات ينجز وفقا للتعليمات والقواعد المعتمدة من قبل الادارة العليا، وكما هو محدد رسميا من قبل السلطات المحلية .

ويجد القاريء الكريم في الفصول اللاحقة من هذا الكتاب تفاصيل أوفى عن مهام ومسؤوليات ادارة المبيعات ومدير المبيعات.

تنظيم المبيعات

تحتاج كل منشأة، وكذلك كل نشاط من إنشطتها، إلى التنظيم من أجل تعبئة الموارد البشرية والموارد الأخرى بالصيغة المناسبة التي تؤمن تحقيق الأهداف. ويتجسد تنظيم المنشأة عادة بهيكل تنظيمي يحدد ويبين الوظائف المراد انجازها، والأدوار المراد القيام بها من أجل تحديد الأشخاص والجهات التي تتولى تنفيذ كل وظيفة.

ويحدد الهيكل التنظيمي بنفس الوقت خطوط المسؤولية والاتصالات مما يساعد على تنسيق الفعاليات وحسن الأداء. ونشاط المبيعات شأنه في ذلك شأن الانشطة الأخرى وشأن عموم المنشأة، ينبغي له ان ينظم، ويرسم الهيكل التنظيمي المناسب له.

الا ان عملية التنظيم لا تقتصر على بناء الهيكل التنظيمي حصرا، فهو أوسع من ذلك إذ يتضمن، إضافة الى بناء الهيكل التنظيمي، القيام بما يلي :

- تجميع الوظائف المتشابهة ضمن وحدات تنظيمية أصغر كالأقسام أو الشعب أو مادون ذلك.
- تحديد أهداف ووظائف جميع الوحدات التنظيمية بشكل واضح للإدارة وللعاملين .
- تحديد مواقع المسؤولية واتخاذ القرار ضمن كل وحدة إدارية .
- إعداد أوصاف وظيفية لكل العاملين، لاسيما الوظائف الإشرافية منها، توضح هدف الوظيفة، الجهة المسؤول تجاهها، الوحدات التنظيمية أو الأشخاص الذين يشرف عليهم، الوظائف الأساسية، الوظائف الثانوية، الصلاحيات (إن وجدت) .

ويتضح مما تقدم أهمية التنظيم في تعبئة وتوزيع الموارد البشرية على المهام التي تواجه المنشأة أو القسم. كما ان إنجاز الفعاليات التنظيمية التي تقدم ذكرها أعلاه، تحقق توزيع الأعمال بشكل سليم يحول دون الازدواجية من جهة، ودون اهمال بعض فقرات العمل من جهة أخرى. وعلاوة على ذلك، ان التنظيم السليم يحدد بوضوح المواقع الاشرافية التي تتمتع بالصلاحيات (الحق في التصرف بالموارد المتاحة) واتخاذ القرارات مما يسهل إنسيابية الأعمال .

ويتأثر الهيكل التنظيمي بفلسفة العمل التي تعتنقها الإدارة العليا من حيث طريقة تجميع الوظائف والأدوار وخطوط المسؤولية والاتصالات، فأن كانت إدارة المنشأة

ذات توجه انتاجي في العمل {بمعنى انها تعتبر نشاط الإنتاج هو جوهر رسالة المنشأة وحجر الزاوية في عملية التخطيط} يتضائل حجم نشاط التسويق وحجم نشاط المبيعات في الهيكل التنظيمي الى حد بعيد بسبب الميل إلى اختزال الوظائف التسويقية كي تقتصر على وظيفة التوزيع فقط، ولا غرابة ان تكون الوحدة التنظيمية المسؤولة عن التوزيع تابعة إلى، أو جزء من، ادارة المعمل أو إلى قسم الانتاج.

وبالمقابل نجد ان بعض المنشآت على النقيض من ذلك، حيث تتبنى منحى تسويقي متشدد، جاعلة كافة الوظائف ترتبط بالمسؤول الأول عن النشاط التسويقي الذي قد يكون بدرجة معاون مدير عام، فترتبط به وظائف المبيعات والتوزيع والاعلان والبحوث والنقل والخزن والاستيراد وحتى الانتاج.

يلعب التنظيم والهيكل التنظيمي دورا كبيرا وفاعلا على أداء المنشأة، وأداء كل نشاط من إنشطتها. فالبناء التنظيمي سواء للمنشأة أو للمبيعات إن لم يكن كفؤا، فهو قد يطيح بالخطط الستراتيجية الموضوعة، كما يخلق الإحباط لدى الادارة. وبالمقابل نجد في الهيكل التنظيمي المناسب المعين الكبير على التعامل الناجح مع المهام والتحديات التي تواجه الادارة، وهو الذي يسهل إنسيابية تدفق المعلومات الصاعدة والنازلة بين المستويات الادارية، ويؤمن عمليات التنسيق بين مختلف المواقع والوحدات التنظيمية بشكل سريع ودقيق. ولا مبالغة في وصف أهمية الهيكل التنظيمي للمنظمة أو لنشاط المبيعات بأنه بأهمية الهيكل العظمي للانسان.

ويوضح الهيكل التنظيمي للمنشأة موقع المبيعات ضمن الهيكل العام، فهو يبين الموقع الاداري الأعلى الذي يشرف على النشاط المخول باتخاذ القرارات وإصدار التوجيهات الخاصة بالمبيعات، كما يبين العلاقات التنظيمية بين الأفراد العاملين في نشاط المبيعات من حيث خطوط الاتصال وإشراف بعضهم على بعض أو مستويات التنسيق. والهيكل التنظيمي يوضح أيضا طبيعة العلاقة التنظيمية بين نشاط المبيعات وبين الوحدات التنظيمية الأخرى المسؤولة عن الانشطة التسويقية الأخرى كبحوث

التسويق والتوزيع والترويج وغيرها، وكذلك الوحدات التنظيمية الأخرى في المنشأة كالمخازن أو الانتاج أو الإستيراد أو غيرها.

العوامل التي تؤثر على بناء الهيكل

يتأثر الهيكل التنظيمي إلى حـــد بعيد بفلسفة عمل الادارة العليا، الا انه حتى وان كانت فلسفة العمل السائدة هي فلسفة التسويق بمفهومه الحديث، بمعنى توجيه كافة جهود المنشأة نحو تحديد وتلبية احتياجات المستهلكين، فانه توجد مجموعة من العوامل والاعتبارات التي يجب الالتفات إليها عند إعداد الهيكل التنظيمي للمنشأة ككل أو الهيكل التنظيمي لنشاط المبيعات بشكل خاص. ومع التأكيد على حقيقة ان لكل تنظيم له اهدافه وسماته الخاصة به، الا انه يمكن الاسترشاد بالخطوط العريضة التي أشار إليها أدورد ماك كي [1] في وضع وتحديد اهداف البناء التنظيمي للمنشأة :

- إيجاد هيكل تنظيمي ملائم للسوق والزبائن والسلعة والتوزيع، والخصائص التنافسية للمنشأة .
- توفير خدمة الزبائن من حيث مكان وزمان الخدمة { وبالامكانيات المتاحة للمنشأة } بشكل اقتصادي وكفوء.
- يساعد على تحقيق الاهداف وتطبيق الستراتيجيات التسويقية للمنشأة.
- إيجاد هيكل يناسب المنشأة، ويتماشى مع الادارة العامة والوظائف الأخرى.
- التوصـــل الى صـــيغة تنظيميـــة مبـــسطة وواضـــحة ومترابطـــة، ممكـــن اشـــغال وظائفها بسهولة.
- تسهيل عملية ادارة العاملين والاتصالات واتخاذ القرارات والعمل الجماعي، ويحقق التكامل في الجهود.

(1) McKay, E. S. "The Marketing Mystique", American Marketing Association. ; P36.

- تحقيق التوازن بين التخطيط والتنفيذ، أو بين اهداف النمو والأهداف الربحية، أو بين الأهداف القصيرة الأمد والبعيدة الأمد .
- التركيز على تكامل الانشطة الرئيسية والمساعدة .
- توفير جو عمل يحقق التحفيز والمعنويات العالية للعاملين، والمستوى العالي للأداء.
- تسهيل عملية تقييم اداء المدراء والاختصاصيين وبقية العاملين .

وعموما يمكن تلخيص العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي بالآتي:

- **عوامل خارجية**

وهي مجموعة من العوامل التي مصدرها من خارج المنشأة، أهما حالة السوق ومتطلبات ورغبات الزبائن. فلكل سوق خصائصه ومتطلباته التي يجب مراعاتها عند بناء التنظيم. كما ان السوق ليست حالة مستقرة ثابتة، فهناك فيه الكثير من المتغيرات المستمرة التي يجب أخذها بالحسبان. ومن الأمثلة الموجزة التي توضح ذلك، الآتي :

- التغير الدائم برغبات وميول المستهلكين والزبائن، تدفع الادارة الى الاهتمام بإستحداث أو تطوير وحدة تنظيمية تعنى ببحوث السوق والمستهلك .
- التطورات التقنية في الاسواق من شأنها ان تحفز الادارة على إنشاء وحدة داخلية للبحوث والتطوير من أجل تطوير منتوجات المنشأة بما يمكنها على مواكبة التطورات التقنية السائدة في السوق.

- زيادة الطلب في الأسواق (بغض النظر عن الأسباب التي تقف وراء ذلك) يمكن ان تدفع المنشأة إلى زيادة عدد الوحدات التنظيمية في المبيعات من أجل تلبية تلك الزيادات في الطلب .

- **عوامل داخلية**

وهي مجموعة من العوامل الناشئة في داخل المنشأة وستراتيجياته بفعل القرارات المتخذة داخليا من قبل الادارة. ومن أمثلة ذلك الآتي :

- أهداف وخطط المنشأة .
- حجم جهاز المبيعات .
- نقاط القوة ونقاط الضعف في المنشأة .
- مستوى مهارات البيع لدى الباعة .
- وجود أو عدم وجود نظام حوافز للباعة .
- نظام التقارير المتبع .
- عدد المستويات الهرمية الإشرافية المقرة من قبل الادارة .
- درجة نطاق الاشراف الذي تقره الادارة .
- مواقع السلطة والصلاحيات في اتخاذ القرارات.

ولعل اهم اعتبار في هذا الصدد هو تكييف الهيكل لاهداف وستراتيجيات المنشأة، حيث لا يوجد اطلاقا هيكل تنظيمي يلائم جميع ستراتيجيات التسويق والمبيعات التي يمكن ان تتبناها المنشأة. فستراتيجية تسويقية تقوم على توسيع اسواق المنشأة مثلا من خلال الدخول الى مناطق جغرافية جديدة تتطلب هيكلا تنظيميا معينا، يختلف ولا شك عن حالة تكون فيها ستراتيجية المنشأة هي التوسع في نفس الاسواق عن طريق كسب زبائن اضافيين في نفس المنطقة الجغرافية للسوق الحالي.

ولابد من التأكيد من أن التنظيم هو ليس حالة جامدة، إذ ينبغي مراجعة التنظيم بين حين وآخر لتقييم مدى ملائمة الهيكل الموضوع لمتطلبات العمل ولتحديد كيفية إستيعاب مؤثرات العوامل الداخلية والخارجية. فهذه العوامل هي في حالة تغير وتطور مستمر قد تفرض نفسها على العمل والادارة مما يتطلب ذلك اجراء تعديلات وتطوير على الهيكل التنظيمي سواء على مستوى المنشأة أو قسم المبيعات. ان مراجعة الهيكل التنظيمي لا تعني ان تكون سنوية مثلا، الا أنه يمكن القول ان المنشأة التي لا تجري تطويرا أو تعديلا على هيكلها التنظيمي رغم مرور عدد من السنوات، فأنها قد تعاني من مشاكل تنظيمية خفية غير واضحة للعيان بعد.

أنواع الهياكل التنظيمية للمبيعات

تأخـذ التنظيمات اشكالا متعددة لنشاط المبيعات بسبب طبيعة المنشآت وتباينها بالاهداف والستراتيجيات. الا أنه مهما تباينت الاهداف والستراتيجيات فأن الهيكل التنظيمي للمبيعات لابد وان يأخذ أحد الاشكال التنظيمية الآتية كخطوط عريضة وإن تختلف التفاصيل الجزئية من منشأة إلى أخرى. والاشكال التنظيمية المذكورة أدناه تركز على الصيغ المتباينة لنشاط عملية البيع، أما الوظائف الأخرى فيمكن ان تتعدد وتتباين من منشأة إلى أخرى حسب طبيعة واهتمامات الادارة.

أولا: التنظيم الوظيفي

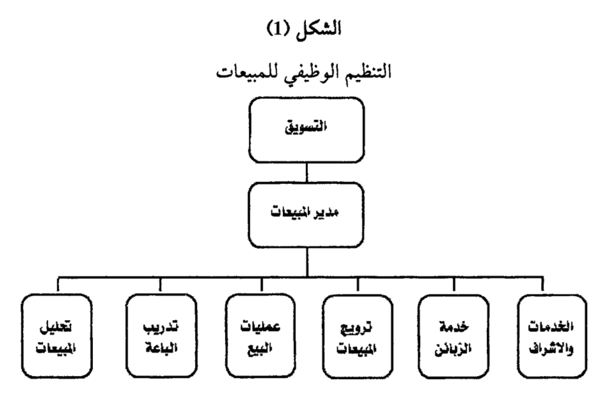
يقوم هذا التنظيم على اساس تقسيم الاعمال حسب طبيعة الوظائف، اذ تجمع الوظائف ذات الطبيعة الواحدة ضمن قسم واحد او وحدة تنظيمية واحدة. وبذلك تصبح ادارة نشاط المبيعات في المنشأة مكونة من وحدات تنظيمية أهمها الوحدة المسؤولة عن عمليات البيع، وتحليل المبيعات، وتدريب الباعة، وغيرها من الوظائف التي تراها إدارة المنشأة ضرورية لنشاط المبيعات في المنشأة المعنية وذلك تبعا لطبيعة وحجم المنشأة وأهمية وحجم تلك الانشطة، أنظر الشكل رقم (1).

ولابد من بعض التوضيح ان "وحدة عمليات البيع" التي هي الوظيفة الأساسية لنشاط قسم المبيعات. فهذه الوحدة التنظيمية يمكن أن تكون على شكل مكتب يحتوي على ملفات زبائن المنشأة علاوة على وجود مندوبي مبيعات يتابعون الزبائن موقعيا، كما يمكن ان يكون مكتبا مع معرض لمنتجات المنشأة ويضم أيضا مجموعة من الباعة الذين يؤدون الخدمات للزبائن الذين يزورون المعرض.

يناسب التنظيم الوظيفي المنشآت التي لديها عدد قليل من السلع، أو ان السلع متشابهة في احتياجاتها ومستلزماتها حيث يمكن الاستفادة مثلا من جهاز البيع في توزيع كافة سلع المنشأة، كما ان منافذ التوزيع ونظام التوزيع الذي تعتمده المنشأة يمكن ان يخدم كافة السلع .

الشكل (1)

التنظيم الوظيفي للمبيعات



يلمس في هذا النوع من انواع التنظيم، المركزية في اتخاذ القرارات وكذلك المركزية في التنسيق حيث تتركز هذه الوظائف بشكل رئيسي لدى مدير المبيعات. كما ان عبء العمل واتخاذ القرارات يقع عليه أيضا. ان اتساع نشاط المنشأة خصوصا تعـدد سلعها يجعل من المتعذر على مدير المبيعات الالمام بتفاصيل كافة السلع. لهذا فأن مثل هذا النوع من التنظيم يناسب المنشآت ذات السلع المعدودة والمتشابهة في خواصها ومستلزماتها، حيث يمكنها استغلال ميزة هذا النوع من التنظيم الذي يتسم بسهولة التنسيق بين وظائف المبيعات على مستوى مدير القسم، كما يسهل بنفس الوقت التنسيق بين الوظائف التسويقية على مستوى دائرة التسويق في المنشأة .

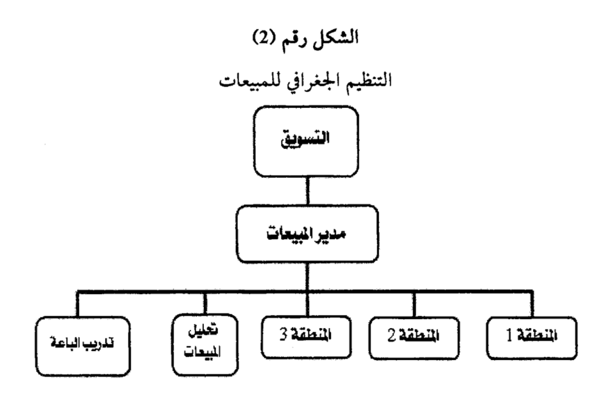
ثانيا: التنظيم الجغرافي

تتبنى المنشأة هـذه الصيغة التنظيمية عندما تتعامل مع كل السوق عند بيع سلعتها/ سلعها، أنظر

الشكل (2). فتعتمد مبدأ التقسيم الجغرافي في تعاملها مع السوق، حيث يـوزع مندوبو البيع على السوق جغرافيا في متابعة زبائن المنشأة، أو/ و قـد تعتمـد أسـلوب إنشاء فروع بيع تنتشر جغرافيا. يعمل منـدوب البيـع علـى تـرويج وبيـع كافـة سـلع المنشأة، و يناسب هذا النوع من التنظيم المنشآت التي تتـسم فيهـا الأسـواق بالإتـساع نـسبيا مـن جهـة، ومحدوديـة عـدد الـسلع وعـدم وجـود تعقيـدات فنيـة فيهـا مـن جهة أخرى .

الشكل رقم (2)

التنظيم الجغرافي للمبيعات



ثالثا: التنظيم السلعي

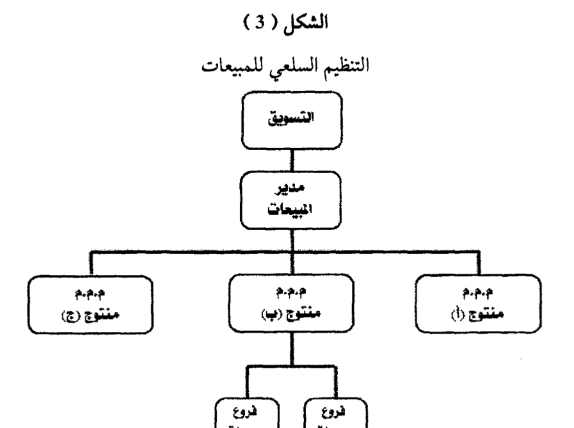
يقوم هذا النوع من التنظيم على أساس السلعة / المنتوج، حيث يتخصص عدد من الباعة ببيع سلعة محددة، أو مجموعة سلع غالبا ما تكون متشابهة أو متجانسة، ويقدمون تقريرهم إلى مشرف مستقل أو مشرف مشترك لكل السلع. وتتحدد درجة الفصل التنظيمي في مبيعات السلع إعتمادا على حجم نشاط المبيعات المنشأة المعنية من جهة، وعلى عدد سلع المنشأة من جهة أخرى.

يلائم هذا النوع من التنظيم المنشآت التي تتعامل بسلع عديدة يصعب فيه على نفس البائع الإحاطة بخصائص وتفاصيل كل سلعة. ويبسط هذا التنظيم الأمر على البائع بتوفير فرصة الإلمام بتفاصيل السلعة (أو بضعة سلع) المكلف بترويجها وبيعها. وصيغة التنظيم السلعي مناسبة جدا في الحالات التي تتعامل فيها المنشأة بسلع ذات مواصفات تقنية متوسطة أو عالية، كالأجهزة والمعدات الطبية والهندسية وغيرها حيث تحتاج كل مجموعة سلعية متجانسة إلى معرفة تقنية مستقلة خاصة بها .

لكن من المآخذ التي تسجل على هذا النوع من التنظيم، هو ارتفاع التكاليف بسبب ان بائعين أو أكثر يحتاجان إلى تغطية نفس المنطقة الجغرافية ولربما نفس الزبون، كما قد تكون هناك حاجة للمزيد من " المشرفين " على المبيعات إن كان للمنشأة أكثر من جهاز مبيعات واحـد.

الشكل (3)

التنظيم السلعي للمبيعات



م.م.م = معاون مدير مبيعات

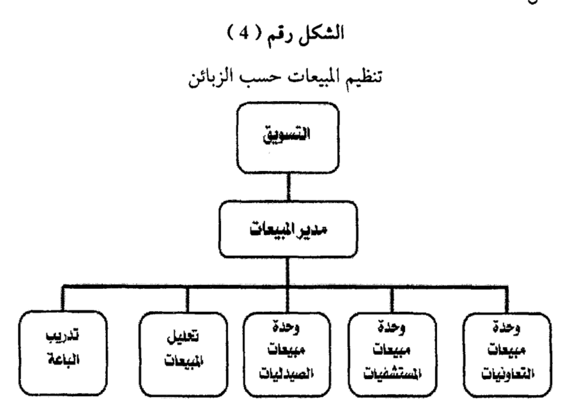
رابعا: التنظيم حسب الزبائن

تنشأ الحاجة لهذا النوع من التنظيم بـسبب تعامـل المنـشأة مـع زبـائن يتبـاينون باحتياجاتهم من حيث الكميات التي يشترونها، المنفذ التوزيـع الملائـم، إستخداماتهم للسلعة.. الخ. لهذا قد ترى المنشأة ان تتعامل مع كل فئة من فئات الزبـائن بالطريقـة التي تلبي احتياجاتها من حيث التغليف، حجم العبـوة، خـدمات البيـع، خـدمات مـا بعد البيع، منافـذ التـوزيـع، الاعلان والترويج.... الخ، وبذلك يبنى الهيكل التنظيمي

للمبيعات حسب الزبائن كأن يتخصص أحد مندوبي المبيعات للتعامل مع المستشفيات، وآخر للصيدليات، وهكذا تمارس كل وحدة تنظيمية للبيع دورها لتلبية متطلبات ذلك الزبون أو مجموعة متجانسة من الزبائن بغض النظر عن المنطقة الجغرافية. ويحتفظ مركزيا ببعض الوظائف التي يمكن ان تخدم نشاط المبيعات ، راجع الشكل (4) .

الشكل رقم (4)

تنظيم المبيعات حسب الزبائن



وقد تنشأ الحاجة لهذا النوع من التنظيم نتيجة الحجم الكبير للمشتريات المتوقعة من الزبون، مما يستدعي توفر الخبرة العالية لدى مندوب المبيعات في التعامل مع كبار المدراء التنفيذيين في المنشأة – الزبون. وبالرغم من إرتفاع الكلفة العالية لهذه الصيغة التنظيمية، الا ان المنشآت التي تتبناها تراها مبررة بسبب حجم المبيعات الواعدة من ذلك.

خامسا: التنظيم حسب الأسواق

يقوم هذا التنظيم على مبدأ تقسيم جهود وتشكيلات قسم المبيعات حسب الأسواق. والأسواق هنا لا تعني الأسواق بالمفهوم الجغرافي، وإنما تعني أسواق الشرائح المختلفة للزبائن مثل سوق المستهلكين (الأفراد)، أو سوق المنظمات التعاونية، أو سوق الجامعات، أو سوق المؤسسات للاستهلاكية او الصناعية. . الخ تبعا لطبيعة سلع المنشأة وأهدافها. ووفقا لهذا النوع من التنظيم يتولى مندوب مبيعات المنشأة بتغطية سوق محدد، ويقدم تقاريره إلى المشرف. وتتجسد أهمية هذه الصيغة التنظيمية عندما تكون المعرفة بالسوق أكثر أهمية من المعرفة بالسلعة. وقد يبدو للقاريء تماثل هذا النوع مع صيغة التنظيم حسب الزبائن، الا انه في الواقع ليس تماثلا أو تطابقا، بل تشابها. فالتنظيم حسب الزبائن يميل إلى إعطاء وزن نوعي لبعض الزبائن بسبب حجم مشترياتهم.

لكن من المآخذ التي تسجل على هذا النوع من التنظيم، هو ارتفاع التكاليف بسبب ان بائعين أو أكثر يحتاجان إلى تغطية نفس المنطقة الجغرافية، كما قد تكون هناك حاجة للمزيد من "المشرفين" على المبيعات إن كان للمنشأة أكثر من جهاز مبيعات واحـد .



الفصل الثالث

التنبؤ بالمبيعات





التنبؤ بالمبيعات

من الوظائف الرئيسية التي تحتل صدارة في قائمة وظائف مدير المبيعات هي وظيفة تخطيط المبيعات. الا أنه لايتسنى القيام بهذه الوظيفة ما لم تتوفر أولا رؤيا صحيحة عن تقدير الطلب على السلعة، وكذلك اعداد تنبؤ لمبيعات المنشأة للسنة أو السنوات القادمة، فأن ذلك (تقدير المبيعات والتنبؤ بالمبيعات) هو الأساس والمنطلق لعملية التخطيط في المنشأة .

يركز هذا الفصل على المحاور الآتية :

- تقدير الطلب .
- أهمية التنبؤ بالمبيعات بالنسبة للمنشأة، ومنها منشآت القطاع العام.
- العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة على عملية التنبؤ بالمبيعات .
- طرق التنبؤ بالمبيعات .
- صعوبات التنبؤ بالمبيعات .
- من يقوم بعملية التنبؤ ؟

تقدير الطلب

لأجل التخطيط لنشاط المبيعات في المنشأة، يفترض بالإدارة أولا أن تكون صورة واضحة عن حجم لطلب الكلي في السوق على السلعة المعنية، ثم أن تعمل بعد ذلك على التنبؤ بمبيعات السنة أو السنوات القادمة لكل سلعة من السلع التي تتعامل بها، كي تتمكن من تعبئة مواردها البشرية والمادية ضمن خطة مناسبة لإمكانيات المنشأة وظروف السوق ومتطلبات الزبائن.

ان تقدير حجم الطلب الكامن في السوق هو عملية يجب ان تسبق، من حيث المبدأ، عملية تأسيس المنشأة أو قيام المشروع المعني. فنتائج عملية تقدير حجم الطلب هي التي تحدد قرار تأسيس المشروع من عدمه، فإن كانت النتائج جيدة وجذابة تبادر

الإدارة إلى ترجمة فكرة المشروع إلى واقع عملي. وإن كانت النتائج غير مشجعة، فلم المخاطرة بتعريض رأس المال إلى الضياع في مشروع رمادي الأفق.

ان عملية تقدير الطلب، وإعداد دراسة جـدوى لتأسـيس المـشروع مـسألتين في منتهى الأهمية قبيل تأسيس المشروع. الا ان أهمية تقدير حجـم الطلـب الكلـي علـى السلعة في السوق، تبقى مستمرة باستمرار تعامل المنشأة بتلك السلعة، إنتاجا أو تسويقا أو كلاهما. فلا يعقل منطقيا غض النظر عن واقع حجم الطلب وتطوره في الـسوق في الوقت الذي تستحوذ تلك السلعة على جزء من إستثمارات المنشاة. ان مراقبـة تطـور حجم الطلـب علـى الـسلعة في الـسوق يعـين الادارة بـشكل مبكـر علـى التخطـيط الستراتيجي للمنشأة، فبضوء ذلك تستطيع الادارة ان تقرر المسار الذي تختاره للمنشأة:

- الاستمرار على ترويج وبيع السلعة بالظروف والشروط الحالية، أم
- إضافة سلعة أو سلع جديدة، أم
- الدخول إلى أسواق جديدة بنفس السلعة، أم
- الدخول إلى أسواق جديدة بسلعة أو سلع جديدة .
- وهل تسقط السلعة الحالية أم لا.

ان إنغمار إدارة المنشأة بعبء المهام اليومية يجب ان لا يصرف الأنظار عن مراقبة تطور حجم الطلب في السوق حتى وإن كانت نتائج المبيعات الشهرية والسنوية جيدة. فالنتائج الجيدة للمبيعات قد تكون ثمرة الأداء التسويقي المتميز للمنشأة على حساب المنافسين، رغم ان الحالة العامة لسوق السلعة هي في تدهور مستمر، وهذا قد يعطي انطباعات خاطئة عن واقع حجم الطلب وتطوره مستقبلا.

وللقيام بتقدير حجم الطلب الاجمالي في السوق، يصار إلى جمع بعض الاحصائيات المتعلقة بالسلعة المعينة والتي يمكن الحصول عليها من مصادر خارجية. ومن الاحصائيات اللازمة :

- المبيعات المتحققة للسنوات السابقة من قبل المنشأة خلال السنة .
- مجموع المبيعات الفعلية في السوق المعنية لكل المنافسين (منتجين أو مستوردين) للسنوات السابقة من السلعة المعنية وللسوق المعني .

ان مجموع مبيعات المنشأة ومضافا إليها مجموع المبيعات لكل المنافسين (سواء كانوا جميعهم محليين، أو بعض منهم مصدرين من خارج السوق أو الدولة) قد يعطي مؤشرا جيدا عن واقع حجم الطلب حاليا، وعن إتجاهاته المستقبلية خصوصا إن كان مجموع العرض من السلعة المعنية يغطي إحتياجات طلب كافة الزبائن. ولأجل التحقق من إتجاهات الطلب للمستقبل، يمكن الإستعانة أيضا بجمع عينة من آراء الزبائن، وتجار السلعة المعنية، وبعض من العاملين في المنشأة عن توقعاتهم لإتجاهات الطلب للسنوات القادمة .

وبالإضافة إلى مراقبة تطور حجم الطلب الاجمالي في السوق، ينبغي بالإدارة العمل على وضع تقديرات للمبيعات المتوقعة من سلعتها في السوق للمرحلة الزمنية القادمة، وهذا ما يصطلح عليه بالتنبؤ بالمبيعات .

التنبوء بالمبيعات Sales Forecasting

ان تقدير كمية المبيعات المتوقعة للأشهر أو السنة القادمـة، أو مـا يعـرف بـالتنبؤ بالمبيعات، مسألة في غاية الأهمية لمجمل نشاط المنشاة. وتحتاج ادارة المنشأة للتنبـؤ عنـد اعدادها لخطة التسويق الشاملة وكذلك خطة التسويق السـلعية. فالعمليـة التخطيطيـة هي عملية نظرة وتعامل مع المستقبل، وكلا الخطتين يتعاملان مع المستقبل.

ان الطلب على السلعة ظاهرة ديناميكية تتأثر بعوامل كثيرة خلاصتها ان الطلب على الأرجح هو حالة غير ثابتة سواء تكلمنا على مستوى المساحة الجغرافية للقطر او على مستوى سوق صغيرة. فالطلب عرضـة للـتغير والتبـدل باسـتمرار، وقـد تأخـذ التبدلات أشكالا كمية او نوعية. وادراك الادارة لهذه الحقيقة (حقيقـة كـون الطلـب حالة متغيرة) يجعلهـا تشعر بـأهمية التوصل الى تقـديرات صحيحة لما سيكون عليـه

الطلب مستقبلا. ويمكن التأكيد ومـن دون أي مبالغـة ان التنبـؤ بالمبيعـات هـو حجـر الزاوية في تخطيط كافة أنشطة المنشأة.

أهمية التنبؤ بالمبيعات

ويمكن تلخيص أهمية التنبؤ بالمبيعات بالفقرات الآتية :

1- تخطيط ومراقبة المبيعات

تعمتد عملية تخطيط المبيعات بالاساس على عملية التنبؤ بالمبيعات والتي بضوئها يتحدد حجم المبيعات المتوقعة للأشهر أو السنوات المقبلة، آخذين بنظر الاعتبار المؤثرات الداخلية والخارجية التي سنتطرق اليها لاحقا بعد قليل. فالرقم المتوقع لكمية المبيعات للسنة القادمة هو الذي يتخذ أساسا لعملية تخطيط نشاط المبيعات، ثم يصار إلى إعتماده لأغراض التخطيط لإنشطة المنشأة الأخرى كما سنوضح ذلك تباعا.

ويشمل التخطيط في هذا المجال تحديد اهداف بيعية سنوية، وتقسيمها على المناطق المختلفة كالمحافظات أو الوسطاء. ان تحديد الاهداف أو الحصص البيعية للمجاميع السلعية أو للمادة الواحدة، للمحافظات والوسطاء يعني عمليا تلبية احتياجات قائمة أصلا، كما يعني أيضا اكسابِ نشاط المبيعات فحوى هادف شأنه شأن أي نشاط انساني آخر لابد وان يقترن بهدف.

ان وضوح وتحديد الاهداف البيعية يمكن الادارة من ممارسة عملية الرقابة على المبيعات سواء كانت على مستوى المنشأة أو على مستوى المحافظات أو الوسطاء.

2- تخطيط ومراقب الانتاج

ان عملية التخطيط للانتاج تعتمد على خطة المبيعات، فالمخطط الانتاجي يحتاج لان يعرف بالتحديد المعلومات الآتية عن كل سلعة :

- الطلب السنوي (تخمينات المبيعات للسنة) .

- المبيعات الشهرية المخمنة للتعرف على الذبذبات الموسمية كي تراعى في عملية تخطيط الانتاج .

ولابد من التذكير ان تعبير سلعة انما يرد هنا بالمفهوم التسويقي الذي يعتبر المادة الواحدة سلعتين أو أكثر، إن تباينت بحجم العبوة أو القياس أو القدرة الكهربائية أو بمواصفاتها من حيث اللون أو النكهة أو الطعم.

ولأجل وضع خطة إنتاج مناسبة للمنشاة، تحتاج إدارة قسم الإنتاج إلى دراسة خطة المبيعات الموضوعة لنفس المدة الزمنية كي تستفيد من تفاصيلها في برمجة الإنتاج من حيث الكميات. وبضوء هذه المعلومات يصار الى وضع خطة الانتاج كي تجيء منسجمة مع خطة المبيعات، وملبية معها احتياجات المستهلكين، ويراعى في انسجامها مع خطة المبيعات بالمستويات التفصيلية ايضا لمواجهة الذبذبات الموسمية بالطلب على السلع مع الأخذ بالاعتبار الخطة الخزنية للسلع. كما ويصار ايضا الى تحديد الحاجة من المواد الأولية الداخلة في الانتاج كمية وتوقيتا .

3- تخطيط المشتريات

توضع خطة المشتريات بضوء أهداف وخطة الانتاج، فهي تعتمد عليها (على خطة الانتاج) لغرض تحديد انواع وكميات المواد الاولية المطلوبة، وتوقيتات الحصول عليها، ومصادر تجهيزها، وسياسات الشراء. وفي حالة كون المنشأة تمارس نشاطا تسويقيا فقط، أي انها لا تمارس نشاطا انتاجيا، تزداد أهمية هذا النشاط حيث تصبح عمليات الشراء تعني شراء سلع جاهزة وليس موادا أولية. وفي هذه الحالة تبنى خطة مشتريات السلع الجاهزة على ضوء خطة المبيعات.

4- تخطيط الخزين

يؤثر نشاط المبيعات وكذلك نشاط المشتريات على الخزين من هذه المواد بشكل مباشر. ففي حين نجد ان عمليات البيع المستمرة تؤدي الى تقليل مستوى الخزين، نجد ان عمليات شراء المواد الأولية أو السلع الجاهزة يؤدي الى ارتفاع خزينها. ولا شك ان ارتفاع أو انخفاض الخزين عن مستوى معين يعتبر حالة غير مقبولة اقتصاديا. فارتفاع الخزين يعني تجميد الأموال وتعرضها الى التقادم واحتمال الضرر اضافة الى تحميل العاملين جهودا ومخاطر اضافية لا مبرر لها، كما ان انخفاض مستوى خزين السلعة دون مستوى معين يعني عدم انتظام البيع وبالتالي اخفاق المنشأة في تحقيق اهدافها البيعية او استثمارها لفرص تسويقية متاحة .

لهذا فان توصل المنشأة الى تحديد كمية الخزين الأمثل حالة مرتبطة بتقدير المبيعات السنوية والفصلية والشهرية أولا، وترتبط بخطة المبيعات من حيث معرفة السحوبات المخزنية المتوقعة ثانيا، وترتبط بخطة المشتريات لتحقيق تكامل العملية التخطيطية.

5- تخطيط النقل والتوزيع

يستفاد من تنبؤات وخطة المبيعات كثيرا في وضع خطة نقل السلع الى مخازن المنشأة بالشكل الذي يؤمن انسيابية سلعية جيدة من جهة، وتحقيق استغلال أفضل لطاقات النقل المتاحة وتقليل كلفها من جهة اخرى .

توفر عملية التنبؤ بالمبيعات وخطة المبيعات الرؤيا الواضحة لمسؤول النقل لتحديد انواع السلع وكمياتها المطلوبة في كل سوق من الاسواق الجغرافية في القطر، فيوجه تلك السلع وبالكميات المطلوبة وبالتوقيتات المناسبة الى تلك الاسواق او الى المخازن التي تمونها.

6- تخطيط ومراقبة الايرادات

بضوء تقديرات المبيعات تقوم الأقسام المالية في المنشآت بوضع الميزانيات التخطيطية لتحديد النفقات المخمن صرفها، والايرادات المتوقعة. والميزانية التخطيطية هي في الواقع التعبير المالي لخطة المنشأة، وتعتبر بنفس الوقت أداة رقابية على انشطة المنشأة: المبيعات، الاستيراد، الانتاج، النقل. . الخ. وبهذا تكون الأرقام المتوقعة للمبيعات هي حجر الزاوية في تقدير الإيرادات للأشهر والسنة القادمة، وكذلك تقديرات النفقات على الإنتاج والإنشطة الأخرى التي هي بدورها تعتمد أساسا على تقدير المبيعات .

ان عملية التنبؤ بالمبيعات تمثل خطوة أساسية في عملية التخطيط لكافة فعاليات المنشأة، كما أنها توضح الترابط والتكامل بينها. فالعملية التخطيطية الصحيحة في المنشأة تنبثق من عملية التنبؤ بالمبيعات، التي على أساسها تبنى خطة المبيعات، ثم يصار بعد ذلك إلى وضع خطط إنشطة المنشأة الأخرى تباعا وبشكل مترابط ومتكامل مع خطة المبيعات وخطط الإنشطة الأخرى.

أهمية التنبؤ بالمبيعات في القطاع العام

ان فعالية التنبؤ بالمبيعات فعالية بمنتهى الأهمية لكافة المنشآت. ويمكن القول ان هذه الأهمية تتضاعف مرارا في حالة منشآت القطاع العام، خصوصا إن كانت منشأة القطاع العام تتمتع بوضع إحتكاري للسلعة كما كان هو الحال لدى منشآت القطاع العام الصناعي والتجاري والخدمي في العراق في النصف الثاني من القرن العشرين، وكما هو الحال الآن في بعض الدول العربية. فقد خلق النظام الاقتصادي المعمول به في العراق آنذاك وضعا إحتكاريا للمنشأة في السلع التي تتعامل بها، إذ غيبت المنافسة بين منشآت القطاع العام عن طريق دمج تلك المنشآت ببعضها .

وتتجسم أهمية فعالية التنبؤ بالمبيعات في حالة منشآت القطاع العام لأن المنشأة العامة تحمل رسالة اجتماعية لخدمة المجتمع أكثر من شركات القطاع الخاص، وبالتالي فأن أي خطأ في عملية التنبؤ بالمبيعات يربك نشاط كامل المنشأة، ويقوض رسالتها الاجتماعية. ةتتفاقم المنشأة كثيرا إن كانت منشأة القطاع العام هي المجهز الأوحد (محتكر) للسلعة الى السوق، فعندها تنعكس أخطاء عملية التنبؤ بالمبيعات ليس على وضع المنشأة فحسب، بل ينعكس على واقع كل السوق. ان غياب المنافسين عن السوق يعني عدم وجود مجهز/ بديل للسلعة بمقدوره التعويض عن النقص الحاصل في تجهيزات المنشأة، بعكس الحالة التي يتعدد فيها المجهزون في السوق الواحدة فإن أخفق أحدهم يقوم الآخرون بتعويض الكميات التي أخفق زميلهم في تجهيزها.

ولهذ يجبب ان ينظر الى أهمية فعالية التنبؤ بالمبيعات في منشآت القطاع العام، خصوصا ان كانت في وضح احتكاري للسلعة، على أنها فعالية ذات أهمية قصوى لها وللسوق عموما.

العوامل المؤثرة على التنبؤ بالمبيعات

يوجد صنفان رئيسيان من العوامل المؤثرة على الطلب والمبيعات، هي :

- **العوامل الخارجية**

وهي مجموعة عوامل مؤثرة على الطلب والمبيعات ناجمة بفعل عوامل خارجية، وليس للمنشأة القدرة على التحكم أو التأثير عليها :

- الظواهر الديموغرافية، كحجم السكان وتوزيعه حسب فئات الأعمار أو الجنس، نسبة النمو السكاني، اختلاف المناخ وتباين التضاريس في القطر .
- الاتجاهات الاقتصادية العامة .
- مستوى الاسنخدام .
- القوة الشرائية للفرد وعموم المجتمع .
- الدخل القومي .

- الاستهلاك العام واتجاهاته، وعادات الاستهلاك .
- حجم الاستثمارات وتوزيعها على القطاعات الاقتصادية والمناطق الجغرافية .
- رغبات وميول الزبائن والمستهلكين .
- التطور العلمي والتقني وأثره على السلع وعلى رغبات الزبائن والمستهلكين .
- مستوى المنافسة في السوق .
- خطة الاستيراد والتصدير في القطر .
- الرسوم والضرائب .
- تقلبات أو ثبات الأسعار .

- **العوامل الداخليـــة**

وهي مجموعة عوامل مؤثرة على الطلب والمبيعات ناجمة بفعل عوامل وقرارات من داخل المنشأة، وعليه هي مجموعة أدوات ووسائل متاحة للمنشأة لتكيف أوضاعها وخططها لأوضاع السوق ومواجهة العوامل الخارجية الآنفة الذكر. وتتلخص هذه الأدوات بالمزيج التسويقي للمنشأة المتكون من سياسات وأساليب العمل مثل :

- طرح سلع جديدة او تطوير السلع الحالية.
- استخدام أساليب توزيع جديدة .
- تطوير كفاءة جهاز البيع.
- إعادة النظر بنسب الربح الممنوحة الى الوسطاء .
- التسعير .
- الجهود والتخصيصات الاعلانية .
- كلف النشاط التسويقي .

الطرق المستخدمة في التنبؤ بالمبيعات

تتباين الطرق المستخدمة بعمليات التنبؤ بالمبيعات من حيث درجة بساطتها وتعقيدها. فمنها ما هو مبسط، ومنها ما يستخدم طرقا علمية مستعينا بالأساليب الاحصائية لتحديد الرؤيا المستقبلية. وأهم هذه الطرق، هي :

1- طريقة جمع الآراء Opinion Method

تعتمد هذه الطريقة أسلوب جمع أراء المعنيين بالسلعة من اداريين من داخل المنشأة، او المستهلكين الكبار والوسطاء من خارج المنشأة حيث يطلع على ارائهم بشأن ما يتوقعونه للمبيعات خلال السنة القادمة بعد ان توفر لهم المنشأة بعض المعلومات الأساسية عن السنوات السابقة.

يمكن اعتماد هذه الطريقة في الحالات التي تكون فيها المبيعات السابقة لا تعبر عن حجم الطلب الفعلي، كأن تكون المبيعات السابقة دون مستوى الطلب أو انها فاقت الطلب بسبب حالات استثنائية يتعذر فيها الركون الى الأساليب الاحصائية للتوصل الى تقديرات الطلب للسنة أو السنوات القادمة، فتجمع آراء بعض الوسطاء والخبراء وعينة من المستهلكين اضافة الى المسؤولين في جهاز المبيعات للتوصل الى تقديرات الطلب للفترات القادمة.

2- طريقة المسح الميداني Survey Method

تقوم هذه الطريقة على اختيار عينة احصائية من المستهلكين الحاليين للسلعة أو من المستهلكين المحتملين لها. يتم استجوابهم على اسئلة محددة تتركز على تحديد كونهم من مستخدمي السلعة أم لا، ومقدار الكميات التي يستهلكونها، بهدف التوصل الى تقدير حجم الطلب والمبيعات المحتملة للمنشأة. ان تعدد الأسئلة وتفرعها الموجهة الى المستجوبين يعتمد على درجة نطاق المعلومات التي تحتاجها المنشأة .

تلائم طريقة المسح الميداني المنشأة التي لا تتوفر لديها احصائيات عن السنوات السابقة، أو ان مبيعاتها للسنوات السابقة لا تمثل الصورة الحقيقية للطلب. ويمكن ان تستخدم هذه الطريقة لتعزيز طريقة جمع الآراء، وكذلك في الحالات التي تشعر فيها المنشأة بضرورة استخدام أكثر من طريقة واحدة للتنبؤ للتحقق من صحة النتائج.

3- طريقة السلاسل الزمنية Time Series Method

تعتمد هذه الطريقة كليا على احصائيات مبيعات السنوات السابقة حيث يتم عرضها على شكل جداول أو مخططات بيانية لتحديد الاتجاه العام لها. يحتاج عرض المخططات البيانية الى :

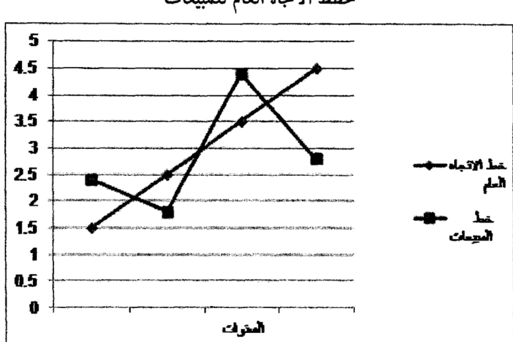
- محور عمودي يمثل المبيعات .
- محور أفقي يمثل سنوات المبيعات .

ويظهر على المخطط البياني خطين، يمثل أحدهما المبيعات الفعلية السابقة، في حين يمثل الخط الثاني خط الاتجاه العام للمبيعات والذي يمكن التوصل اليه باحدى طريقتين:

- الاجتهاد الشخصي، حيث يعتمد رسم خط الاتجاه العام للمبيعات في هذه الحالة على خبرة وكفاءة الباحث، اذ يمرر هذا الخط التصاعدي او التنازلي للمبيعات السابقة ليساوي بين نقاط المبيعات فوق وتحت الخط، أنظر الشكل (2) .

الشكل (2)

مخطط الاتجاه العام للمبيعات



- المعادلة الاحصائية، التي تتوصل الى تحديد الاتجاه العام بالاستناد على أرقام السنوات السابقة احصائيا. ويجب في رسم الاتجاه العام ان لا يقل عدد السنوات السابقة لسنة التنبؤ عن سبع سنوات، كما ينبغي ايضا استبعاد المبيعات الشاذة من عملية التنبؤ لانها تؤثر على اتجاه الخط مما يعطي صورة غير حقيقية لاتجاه المبيعات للسنوات القادمة .

ان طريقة السلاسل الزمنية في واقعها عملية ميكانيكية تفترض ان الظروف السائدة والعوامل المؤثرة التي كانت قائمة قبل سنة التنبؤ ستستمر بنفس درجة التأثير مستقبلا. وهذا يعني ان هذه الطريقة تستبعد، أو لا تأخذ بنظر الاعتبار، حدوث متغيرات جديدة على المبيعات، وهذا ما يفترض بالادارة والباحث الالتفات اليه.

4- طريقة المتوسطات المتحركة Moving Averages

تقوم هذه الطريقة على إحتساب قيم سلاسل زمنية بشكل متحرك، فهي تتقدم من خلال إسقاط أول قيمة وإضافة أحدث قيمة زمنية. فلو أفترضنا أنه يتوفر للباحث أرقام كمية المبيعات المتحققة لكل شهر من أشهر السنة المنصرمة، فأن متوسط مجموع المبيعات سيمثل الرقم المخمن لمبيعات الشهر رقم (13)، ثم بإسقاط مبيعات الشهر (1) وإضافة مبيعات الشهر (13) وإستخراج قيمة المتوسط الجديد سيحصل الباحث على مقدار المبيعات المتوقعة للشهر (14). وهكذا تستمر المتوسطات بالتحرك إلى الأمام.

وهذه المتوسطات المستخدمة يمكن ان تكون شهرية أو فصلية أو سنوية. وما يميز هذه الطريقة هو أنها تقلل من ظاهرة الذبذبات في قيم البيانات، الا أنه بنفس الوقت يمكن ان يسجل ذلك كنقطة ضعف على هذه الطريقة وذلك عندما تكون لمثل هذه الذبذبات أهمية حيوية في تشخيص الفوارق في المبيعات الموسمية لما لذلك من أثر كبير في مبيعات الكثير من السلع. الا ان استخدام وحدة متوسطات زمنية أكبر، كأن تكون سنة بدلا من الشهر، في إحتساب تقدير المبيعات السنوية، فأن من شأن ذلك أن يتلافى مثل هذا العائق بسبب ان الناتج الجديد للمتوسطات المتحركة سيعبر عن المبيعات المتوقعة لسنة كاملة، بغض النظر عن الذبذبات الفصلية أو الشهرية في المبيعات .

5- طريقة الترابط Correlation Method

وتقوم على ايجاد علاقة بين مبيعات السلعة ومبيعات سلعة أخرى، كالعلاقة الموجودة بين مبيعات السكر والشاي، أو مبيعات مضخات الماء الخاصة بالمبردات ومبيعات مبردات الهواء. ويمكن التوصل الى هذه العلاقة ومقدارها احصائيا من خلال اتباع الطريقة الاحصائية المعروفة بهذا الأسم .

ولا يقتصر استخدام طريقة الترابط على الربط بين مبيعات سلعتين فقط، بل يمكن احيانا التوصل الى تقديرات مبيعات السلعة بربطها مع عامل آخر مثل نسبة النمو السكاني، أو نسبة الانفاق الاستثماري في قطاع محدد . الخ.

صعوبات في التنبؤ بالمبيعات

ان عملية التنبؤ بالمبيعات لا تخلو من صعوبات، ولو تمعنا جيدا في طبيعة الصعوبات التي يشير إليها بعض الإداريين لوجدنا ان معظمها ذرائع واهية وليست صعوبات حقيقية، حيث يمكن التغلب على معظمها، وأهم هذه الصعوبات هي :

- الإفتقار إلى البيانات السابقة عن المبيعات

قد تكون هذه الذريعة مقبولة في المنشأة الحديثة التأسيس، خصوصا المنشآت التي هي في السنة الأولى أو الثانية في تعاملها مع السلعة المعنية، لكن هذه الذريعة مرفوضة تماما إذا تذرعت بها منشآت لها سنوات من التعامل بتلك السلعة. فالتفكير والسلوك المنطقي يقضيان بتسجيل بيانات عن المبيعات الفعلية التي تحققها المنشأة وان تحتفظ بتلك البيانات مصنفة حسب الوقت والمكان والزبائن ومندوبي المبيعات. وهذه البيانات هي في واقعها تمثل سجل تاريخي لنشاط المنشأة يمكن الرجوع إليه عند الحاجة .

كما ان المنشآت الحديثة التأسيس يمكن أن تتنبأ بمبيعاتها مستعينة ببعض الأساليب التي تقدم ذكرها أعلاه وإن كانت الاستعانة بشكل مبسط كأسلوب جمع الآراء مثلا، والأخذ بنظر الاعتبار حجم الطلب الاجمالي في السوق أيضا.

- عدم توفر الخبرات داخل المنشأة

يتذرع البعض من المدراء بعدم القدرة على إعداد التنبؤ بالمبيعات بسبب عدم توفر العاملين المقتدرين على إعداد مثل عذه المهمة. ولا شك ان هذه الذريعة واهية للغاية حيث يمكن معالجتها خلال فترة قصيرة من الزمن، أما بالتعيينات

الجديدة أو بتدريب بعض العاملين الحاليين. ولابد من الاشارة هنا إلى توفر أنواع عديدة من البرامجيات الجاهزة التي يمكن ان تعين الباحث عمليا على إعداد عملية التنبؤ بالمبيعات .

- تغير النمط الاستهلاكي

ان النمط الاستهلاكي للزبائن معرض دائما للتغير، وهذا يخلق عبئا على عاتق الادارة. الا ان هذه الحالة هي من الحالات الخارجية المصدر، والمسلم بها بأنها من الحالات التي لا تستطيع الادارة أن تؤثر عليها، بل تستطيع ان تتكيف لها بفضل عدد من الوسائل التي هي: تطوير السلعة، إعادة النظر بمنافذ التوزيع، إعادة النظر بالأسعار، والاستعانة بالاعلان والأساليب الترويجية. وكلما كانت ردود فعل الادارة سريعة تجاه التغير الحاصل بالنمط الاستهلاكي، زادت فاعلية تأثير تلك الاجراءات.

- التغير في أذواق الناس، وتغير التقليعات

ان ما ينطبق من تعليق على الفقرة السابقة ينطبق على هذه الفقرة أيضا. ويمكن الاضافة بالقول ان تغير أذواق الناس وتغير التقليعات حالة أزلية لا يمكن تجميدها، كما ان التطور العلمي والتقني عزز ويعزز باستمرار حالة التغير في الأذواق، وبالتالي في تحويل الطلب الى سلع أكثر حداثة وتقنية، ولعل التطورات التي تحدث في مجال الحاسبات الالكترونية والهواتف المحمولة خير مثال لتوضيح ذلك.

- عدم توفر الوقت

ان تبرير عدم التنبؤ بالمبيعات بحجة عدم توفر الوقت هو في واقع الحال تهرب من الدور والوظيفة الادارية للمدير. فالتنبؤ بالمبيعات هو حجر الزاوية في العملية التخطيطية لمجمل نشاط المنشأة، والتهرب منها يعني التهرب من الوظيفة الأساسية للمدير.

فالحاجة لكل مدير في التنظيم الاداري هو في واقع الحال من أجل ممارسة الوظائف الادارية، وفي مقدمتها وظيفة التخطيط.

من يقوم بعملية التنبؤ بالمبيعات ؟

ان طبيعة وظيفة التنبؤ بالمبيعات هي وظيفة بحثية إستشارية، وليست وظيفة تنفيذية. وفي المنشآت الصغيرة نسبيا، والصغيرة في حجمها وعدد العاملين فيها، توكل هذه المهمة إلى أحد منتسبي قسم المبيعات ممن لهم المؤهلات والخبرة الاحصائية للقيام بها، لأنه بسبب صغر المنشأة فقد لا يوجد قسم مستقل في المنشأة للقيام بأعمال البحوث .

أما في المنشآت الأكبر حيث يوجد قسم مختص للقيام بأعمال البحوث التسويقية، فتوكل مهمة التنبؤ بالمبيعات إلى قسم البحوث حيث يفترض ان العاملين فيه أكثر تخصصا في أعمال البحوث. وتجدر الاشارة إلى ان بعض المنشآت توكل مهمة إعداد التنبؤ بالمبيعات إلى ما يعرف بأسم " قسم التخطيط والمتابعة " الذي تشكل المهام البحثية جزءا من مهامه.

وتلجأ بعض المؤسسات الكبيرة إلى وضع تنبؤاتها عن المبيعات لآجال زمنية تتجاوز السنة. وقد أتيح للمؤلف القيام بزيارة ميدانية الى شركة السيارات الفرنسية (رينو) عام 1978، حيث يقوم قسم التخطيط – بعيد المدى بوضع تنبؤاته كل عام للست سنوات القادمة. وتوضع هذه المعلومات أمام مدير المبيعات والادارة العليا لمساعدتهم في إستشراف اتجاهات المستقبل. أما سبب تكرار عملية التنبؤ بالمبيعات كل عام، فهو من أجل تقويم التنبؤات الموضوعة على ضوء المتغيرات التي حدثت خلال العام المنصرم.

كما يمكن لادارة المنشأة الاستعانة بجهة خارجية متخصصة {كالمراكز الإستشارية أو مراكز للبحوث الاقتصادية} لإعداد التنبؤ في حالة الإفتقار للخبرات الداخلية في

هذا المجال. ان مثل هذه الجهات الخارجية المتخصصة يمكن ان تقدم للمنشأة عملا متقنا بسبب تمتع العاملين فيها بالمؤهل العلمي والخبرة المناسبة. الا ان بعض الإدارات لا تلجأ إلى مثل هذه الطريقة بسبب تحفظها على إطلاع جهة خارجية على ما ينظر إليه من الخصوصيات الداخلية للمنشأة، أو بسبب عدم توفر الجهة المختصة في إعداد مثل هذه الدراسات ضمن محيط المنشأة المعنية، أو بسبب عدم فطنة الادارة إلى وجود مثل هذه الخدمات الخارجية.



الفصل الرابع

تخطيط المبيعات





تخطيط المبيعات

مدخل عام إلى التخطيط

يعتبر التخطيط أحد المرتكزات الأساسية للعملية الإدارية، فهو من أهم وظائف الإدارة، وقد كتب فيه العديد من البحوث والدراسات وألفت فيه الكثير من الكتب المتخصصة. وبالرغم ما كتب فيه فان مفاهيمه الأساسية ثابتة ومتفق عليها، حيث يفهم على انه عملية واعية لتوجيه الموارد المادية والبشرية المتاحة على النحو الذي يساعد على تحقيق الأهداف المقررة. وقد وضح هنري فويل [1]، الذي هو من أعلام المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، بان كل خطة ينبغي ان تتضمن نتائج منشودة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ومسار عمل يوضح إتجاهات النشاط الرئيسية، ومحددات وضوابط العمل، ومراحل عمل مترابطة فيما بينها، وأساليب عمل لإنجاز المهام تبين "كيف" تنجز تلك المهام.

وتكمن أهمية التخطيط في أنه عامل ضمان أساسي في توجيه كافة الموارد المتاحة، البشرية والمادية، صوب النتائج المنشودة وعدم تشتتها بإتجاهات متفرقة مما يؤدي إلى هدرها. وبذلك يكون التخطيط – حين الأخذ به - يضفي صفة النشاط الهادف على الجهد الإنساني، ويمنح العاملين الإحساس الجميل بلذة الشعور بالإنجاز عند تحقيق الأهداف.

وعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فذلك يعني انها تتعامل مع عاملين هما: موارد المنظمة، واتجاهات المستقبل. فلكل منشأة موارد ثابتة تتمثل بالقوى العاملة بما تمثله من خبرات، والمال، وموارد مادية أخرى كالبنايات والمكائن والمعدات والأجهزة. . الخ. ومهما كبر حجم المنظمة فالموارد المتاحة ثابتة ومحدودة. والعامل الثاني الذي تتعامل معه المنظمة هو اتجاهات المستقبل، فالإدارة وهي تسعى لتسخير

(1) Fayol,Henri :"Planning", Printed in Koontz and O'Donnel's "Management: a Book of Readings", McGraw – Hill Book Company, 1972, P99-102.

مواردها المتاحة لتحقيق الأهداف المقـررة لهـا انمـا تتعامـل مـع مرحلـة زمنيـة قادمـة. والمستقبل غالبا ما يحمل الكثير من المستجدات والتغـيير خـصوصا ان بعـدت الفـترة الزمنية المراد التخطيط لها. فهناك الكثير من العوامل البيئية عرضة للتغـيير مـع مـرور الوقت مثل حجم السكان، ونسبة النمو السكاني، والدخل القومي، والقـوة الـشرائية للفـرد، والتطـورات العلميـة والفنيـة، والقـوانين والتعليمـات، والعوامـل السياسية، وغيرها من العوامل الأخرى الـتي تـؤثر بـدرجات متباينـة علـى اتجاهـات المستقبل .

التخطيط الستراتيجي للمبيعات

ان التخطيط الستراتيجي لمبيعات المنشأة هو جزء ومكون أساسي من ستراتيجية المنشأة، ولا يمكن ولا يصح الشروع بوضع ستراتيجية للمبيعات بمعزل عن ستراتيجية المنشأة. والخطوة الأولى نحو التخطيط الستراتيجي هي فهم وإدراك نوع العمـل الـذي تمارسه المنشأة فهما تسويقيا، بمعنى النظر إلى واقع السوق وإلى نشاط المنشأة من منظار تسويقي من أجل تحديد هوية المنـشأة في مجـال الأعمـال. فـإدارة المنـشأة الـتي تـصنع الثلاجات مثلا، إذا رأت في عمل المنشأة بأنه مجرد { نشاط إنتاج وبيع للثلاجات} فأن هذه الإجابة وان كانت صحيحة الا أنها تلغي الأفق الرحب المحتمل لفـرص الأعمـال أمام المنشأة. لكن، إن كان كانت إدارة المنشأة ترى في نشاط المنـشأة علـى أنـه {تـوفير المعدات الكهربائية التي تجعل حياة الانسان ألطـف في المنـازل والمكاتـب}، فـان هـذه النظرة ركزت على حاجة السوق مما يفتح آفاق واسعة لعمل المنـشأة، فهـي تتعامـل اليوم بصناعة وبيع الثلاجـة، الا انهـا غـدا قـد تمـارس صـناعة وبيـع التلفزيـون أو الغسالة الكهربائية أيضا، فهما أيضا معدات ويحققان حياة ألطـف للإنـسان في المنـازل والمكاتـب، وهـذا إن تحقـق سـيزيد مـن الفـرص التـسويقية المتاحـة أمـام المنـشأة في زيادة مبيعاتها .

ان طريقة النظرة إلى نشاط المنشأة، أو الطريقة التي يستوعب فيها ذلـك النـشاط هو الـذي يحـدد هوية نشاط المنشأة وعملهـا. ان فهـم واستيعاب نشاط عمل المنظمة

شيء ممتاز، الا انه لا يكفي لوحده لان يـضمن نجاحهـا في تحقيـق أهـدافها. فالمنظمـة بحاجة ماسة لمعرفة المسار (ووضوح المسار) الـذي يوصـلها إلى أهـدافها. والمـسار هـو التعبير المبسط للتخطيط الستراتيجي للمنظمة والذي يمكن ان نعبر عنـه أيـضا بانـه رد فعل المنظمة بكل مواردها وطاقاتها تجاه كل عوامل البيئة.

فالإدارة الحاذقة تدرك وتستوعب ان امام المنظمة عدد من المسارات التي توصلها إلى نقطة النهاية المطلوبة، وعليها ان تختار ما تراه الأفضل، وهذا مجال مناسب للإستعانة بمركز إستشاري ليقدم يد العون في ذاك. ولتوضيح ذلك نقدم المثال الآتي :

عزمت إحدى الشركات الصناعية على تحقيق نمو ملموس في مبيعاتها خلال السنة الجديدة، وتدارست هذا الأمر مع أحد الإستشاريين الذي أخذ على عاتقه دراسة الموضوع من جوانبه المختلفة. وبعد الإنتهاء من عمله، وضع الإستشاري أمام إدارة الشركة بدائل لأربع ستراتيجيات تسويقيـة معول على كل منها زيادة مبيعات المنشأة، هـي [1]:

الشكل (6)

ستراتيجيات بديلة

	سلع حالية	سلع جديدة
اسواق حالية	التغلغل في السوق	التوسع السلعي
اسواق جديدة	توسيع السوق	التنـويـــع

(1) باسم الحميري، "مباديء وأسس التسويق"، مطبعة عصام – بغداد، 1988، ص 253-256

1- ستراتيجية التغلغل في السوق :

يمكن تطبيق هذه الستراتيجية في الحالات التي فيها لدى الشركة امكانية زيادة حصص احد أو بعض سلعها في السوق باستخدام الاعلان او الاساليب الترويجية الاخرى، او تخفيض الأسعار، وتنصرف هذه الجهود إلى زيادة حصص السلع الحالية في أسواقها الحالية .

2- ستراتيجية توسيع السوق :

وتقوم هذه الستراتيجية بالاعتماد على السلع الحالية للشركة في توسيع الأسواق. ويمكن تحقيق ذلك باحد الصيغتين الآتيتين أو بكلاهما معا :

أ. التوسع الجغرافي في السوق :

وهذا يعني الدخول إلى مناطق بيعية جغرافية جديدة. ولا تواجه الشركة عادة مشاكل كبيرة باعتماد هذه الستراتيجية حيث انه يمكنها الاستمرار باعتماد نفس نظم العمل والستراتيجيات المطبقة على الأسواق الحالية في مجال التوزيع والاعلان والتسعير.

وقد يتاح للشركة ان توسع سوقها جغرافيا عن طريق تصدير سلعها الى دول أخرى، إلا ان ذلك يتطلب ستراتيجيات توزيعية واعلانية وتسعيرية جديدة تتماشى مع الظروف التسويقية للدول المصدر إليها.

ب. كسب فئات إستهلاكية جديدة :

تسعى الشركة إلى توسيع سوق سلعها الحاليةعن طريق كسب شرائح أو فئات استهلاكية جديدة وذلك عن طريق توجيه المؤثرات الترويجية نحوهم لخلق الحاجة لديهم لسلع الشركة أو بتوفير الخدمات التوزيعية والخدمات التسويقية الأخرى نحوهم لاتاحة الفرصة لهم لشراء السلع .

فلابـــد هنا من التمييز بين فئتين من الأفراد. فهناك فئه لها الاستعداد الكامل لاستعمال السلع الا انها اعتادت استعمال سلع أخرى، بمعنى ان سلع الشركة لم

تتوفر امامها. وهناك فئة أخرى من الأفراد لم يسبق لها ان استعملت هذه السلعة أو السلع المنافسة لها من قبل، وتصنف هذه الفئة بفئة اللامستخدمين للسلعة، مثال الأشخاص اللامدخنين أو الذين لا يلبسون الملابس الريفية.

3- ستراتيجية التوسع السلعي :

تقوم هذه الاستراتيجية على طرح سلع جديدة الى اسواق الشركة الحالية. وتعتمد هذه الستراتيجية بشكل أساسي على تحوير السلع الحالية مثل اجراء تغييرات على المذاق او الحجم او اللون او تغيير في بعض المكونات .

وتلجأ بعض الشركات الى طرح سلع متماثلة الى حد بعيـد مع اختلاف العلامة التجارية وذلك لتحقيق كسب المزيد من الزبائن كإنتاج عــدة صوابين متشابهة الى حد كبير لكن بفارق العلامة التجارية .

وتــستفيد الــشركات المــصنعة للــسلع الاســتهلاكية المعمــرة كالثلاجــات والتلفزيونات والغسالات من هذه الستراتيجية ايـضا، وبطـريقتين. فالطريقـة الأولى هي توفير أحجام أو ألوان مختلفة من السلع، والطريقة الثانية تقوم على تقديم نفس السلعة بعلامات تجارية متعددة مـع إجـراء فـوارق بـسيطة بينهـا تعطي خيارات الإنتقاء للمستهلكين.

4- ستراتيجية التنويــــع :

وتعني طرح سلع جديدة الى أسواق جديدة. فقــد ترى إدارة الشركة ان ضرورات نمو الشركة تقضي اللجوء إلى مثل هذه الستراتيجية التي يمكن تحقيقها عن طريق تطوير منتجات جديدة، أو لجوء الشركة مثلا الى إمتلاك مصنع جديـد لهذا الغرض.

ان وجود ستراتيجية عمل واضحة للمنظمة أمر في بالغ الأهمية، ورغم ذلك نجد العشرا ت من المنظمات من دون ستراتيجية واضحة أو أهداف واضحة مما يجعل عمل المنظمة أقرب إلى العشوائية. ان العمل على إيجاد ستراتيجية عمل للمنظمة هو من أولويات إرساء خطة التنمية الإدارية.

مبادىء التخطيط

توجد فروقات بينة بين الخطط الموضوعة من حيث مستوى الإتقان وذلك بسبب مدى اعتمادها على المباديء التخطيطية الآتية :

1. **وضوح الأهداف**: ان الخطة الناجحة يجب ان تمتلك اهدافا محددة وواضحة، فالأهداف يجب ان تكون غير مبهمة وقابلة للقياس. وعامل وضوح الأهداف بقدر أهميته للإدارة العليا في المنظمة، فهو مهم أيضا لجميع العاملين فيها حيث يمكنهم ذلك على إدراك أهمية وقيمة الجهد الإنساني المبذول ودور كل واحد منهم فيه. وعندما نتحدث عن وضوح أهداف خطة المبيعات فأن هذا الوضوح يجب ان يكون لدى الجميع، من المدير العام في قمة الهرم التنظيمي ونزولا إلى مندوب البيع، ومرورا بمدير التسويق ومدير المبيعات ومشرف البيع.
2. **وحدة الخطة**: ان الخطة وحدة متكاملة من حيث المراحل، ومتكاملة من حيث توزيع الأدوار فيها. فلا يمكن التصرف وكأن خطط الأقسام أو الشعب أو فروع البيع مثلا هي خطط مستقلة أعدت (أو تعد) بغير ترابط فيما بينها. وإذا ما أعدت خطة لنشاط أحد فروع المبيعات مثلا، ينبغي بها ان تكون مكملة لنشاط الفروع الأخرى كي تصب جميعها معا، إلى جنب نشاط الانشطة الأخرى في المنشأة، نحو هدف واحد أو مجموعة أهداف مترابطة.
3. **الاستمرارية**: ان العملية التخطيطية يجب ان لا تكون حالة مؤقتة، اذ انها شيء مستمر. فالخطة السنوية تتضمن أهدافا مرحلية فصلية أو شهرية، وتتابع تحقيق الأهداف يوصلنا إلى تحقيق الأهداف الموضوعة للخطة السنوية حيث يصار عندها إلى وضع خطة سنوية جديدة، وهكذا. كما وتتمثل إستمرارية التخطيط أيضا بوجود الخطط البعيدة الأجل التي يمكن ان تغطي خمس أو عشر سنوات، ويجري تعديلها سنويا على ضوء المتغيرات. ومما يزيد من أهمية مبدأ

لاستمرارية في الخطة هو ان عمليات التغيير في البيئة هي حالة دائمة ليست لها نهاية، مما يجعل حاجة المنظمة الإدارية للتكيف أيضا حاجة دائمة.

4. **المرونــــة:** ونعني بها قدرة الخطة على مواجهة حالات متغيرة أو طارئة لم تكن متوقعة بشكل دقيق وذلك بفضل امكانية الأخذ ببدائل أخرى ضمن الخطة الحالية. فالخطة السليمة ينبغي ان تتضمن سيناريوهات متعددة تعين الإدارة أو من هو في موقع التنفيذ على إختيار السيناريو المناسب للموقف الذي يواجهه. فقد تطرأ أثناء التنفيذ متغيرات اقتصادية او تشريعية للدولة لسبب أو آخر بحيث يتطلب إجراء تعديل مماثل على خطة المبيعات كي يضمن استمرار تلبيتها لإحتياجات السوق والمنشأة .

5. **الـــدقــــة:** سبق وان أشرنا إلى ان الخطة تتعامل مع المستقبل الذي هو عادة مجهول، لذا ينبغي ان تكون الخطة بعيدة عن العشوائية وعلى قدر كبير من الدقة في رؤيتها للمستقبل واحتمالاته. وكذلك ينبغي بالخطة ان تكون دقيقة في إحتساب وتخصيص الموارد اللازمة .

6. **الاعتــــــــدال:** ويقصد به عدم المبالغة في وضع أهداف طموحة، والموازنة في ذلك بين الطموح والإمكانيات. فالأهداف الطموحة جدا تخلق إحباطا لدى العاملين خصوصا جهاز المبيعات، كما ان الأهداف المتواضعة جدا تبعث على التداعي بالعمل. فقد يقع البعض أثناء عملية التخطيط تحت إغراء التمنيات بتحقيق أهداف طموحة تفوق الإمكانيات أو تحت تأثير المزايدات اشخصية والإدارية، فيسطرون ما هو غير معتدل.

7. **الواقعيـــــــة:** تقوم الخطط عادة على فرضيات للواقع الحالي وتكهنات للمستقبل. ولضمان حسن التخطيط يفترض ان تكون تلك الفرضيات واقعية أو أقرب للواقع. تجنب المبالغة والتطرف في التوقعات والافتراضات .

8. الإلـــــــــــزام: يجب ان ينظر إلى الخطة حال إقرارهـا على انها واجبة التنفيذ من قبل جميع الوحدات التنظيمية، وليس شيء يمكن ان يؤخذ أو لا يؤخذ بـه .

العملية التخطيطية للمبيعات

يمكن ايجاز العملية التخطيطية بالخطوات او المراحل الآتية :

1- تحليل الواقع

تحتـاج عمليـة تحليـل الظـرف او الواقـع الى دراسـة امكانيـات المنـشأة الحاليـة والمرتقبة، وكذلك دراسة البيئة والعوامل السائدة فيها ذات التأثير على نشاط المنـشأة. ان الغاية من تحليل الواقع هو معرفة اين موقع المنشأة ضمن ذلك القطاع الاقتـصادي الذي تمارس فيه نشاطها، وما هو حجم امكانياتها ؟ والى أين تتجه ؟

تعتبر البيانات والمعلومات مسألة أساسـية لتحليـل الواقـع، لهـذا يهـتم بجمعهـا وتبويبها كي يستفاد منها. وفي حالة المنشآت الصناعية والتجارية بشكل خـاص يـركن الى البحوث التسويقية لمعالجة البيانات وتوفير المعلومات باستمرار .

عند شروع ادارة المبيعات في وضع خطة المبيعات، عليها ان تستحضر في ذهنها مضامين الستراتيجية المعتمدة للمنشأة، فهي التي تحدد المسار المقر لها.

2- تحديد الاهداف

بعد دراسة الواقع الحالي واحتمالات المستقبل وموارد المنشأة، يصار الى تحديد اهداف للمنشأة على مدى الخطة المراد وضعها. وكي لا تكون الاهداف غامضة ومربكة، يجب ان تكون واضحة ومحددة وقابلة للقياس مثل " تحقيق زيادة في مجموع المبيعات بمقدار 10٪ عن مبيعات السنة السابقة "، بحيث يتاح للادارة في نهاية مدة الخطة من قياس الانجازات المتحققة مع ما هو مخطط. وان وضوح أهداف الخطة يجب ان يكون شاملا لكل مستويات الهرم التنظيمي المعنيين بوضع الخطة وتنفيذه. امـا الاهـداف العمومية مثـل " تحقيق اكبر زيادة ممكنة في المبيعات "

فهي صياغات أقرب للشعارات منها الى اهداف خطة للعمل، وهي في أحسن الحالات تمثل غايات نهائية أو سياسات عامة .

ان تحديد أهداف المبيعات يجب ان لا يتوقف عند تحديد الأهداف السنوية لمبيعات السلعة فقط، وإنما يجب ان يمتد ليشمل وضع أهداف للمفاصل الاتية :

- تحديد أهداف لحصة المنشأة من السوق

ان الادارات التي تفكر بوضع أهداف لحصة المنشأة من مبيعات السوق يعكس اهتمامها بنمو مبيعاتها من منطلق التخطيط الستراتيجي، فمثل هذه الادارات تنظر الى عموم السوق والمنافسين، ولا تحصر اهتمامها بزيادة مبيعاتها وحسب، وانما تنظر الى نمو مبيعاتها بالمقارنة مع مبيعات المنشآت المنافسة أيضا ومقدار حصة كل منها .

ان مثل هذه الادارات تعي ان حصول المنشأة على حصة متقدمة (أو مرتبة الحصة الأولى) من مبيعات السوق يجعل منها المنشأة القائدة في السوق بالمقارنة مع المنشآت المنافسة. فمثل هذه المنشأة وبحكم كونها المنشأة الأولى من حيث الاستحواذ على السوق، تمتلك أكبر تأثير على أسعار السلعة، وسياسات التسعير، والترويج، والتوزيع فهي المنشأة القائدة للسوق بقراراتها. وبالمقابل، نجد انه كلما صغرت حصة المنشأة من السوق، تضائل تأثير المنشأة في التأثير على السوق والمستهلك ويصبح دورها هامشيا وتابعا للمنشأة القائدة.

- تحديد أهداف مبيعات شهرية

ان توفر أهداف فرعية أمام جهاز المبيعات من شأنه ان يحافظ على ارتفاع حماسة العمل باستمرار، كما تتيح التمتع بالأحساس بلذة الإنجاز بشكل متكرر عند بلوغ الأهداف الشهرية الموضوعة. أما إذا حصل إخفاق في تحقيق الأهداف الشهرية (وغيرها من الأهداف الفرعية الأخرى) فان ذلك يوفر الفرصة لتحديد أسباب وعوامل الإنحراف بالتنفيذ، ومعالجة تلك الإنحرافات .

ولعل ان اهم فائدة تتوخاها المنشأة من تحديد الأهداف الشهرية هي التي تكمن في مراعاة التغير في الطلب على السلعة لأسباب موسمية. فالطلب على السلع يتغير من موسم لآخر كما هو واضح للجميع، وبعض منها من شهر لآخر. ومن السلع من يتأثر الطلب عليها ليس بتغير الفصول المناخية بل بالمناسبات والأعياد الدينية والوطنية أو موسم أفتتاح امدارس.. الخ. ولا شك ان الادارة الواعية تحرص على إقتناص الفرص البيعية وعدم ضياعها في موسم ارتفاع الطلب، كما تتجنب تكدس الخزين في مواسم انخفاض الطلب. وإذا كانت هناك ضرورة لأن تراعى الذبذبة الموسمية في خطة المبيعات، فيجب مرعاتها أيضا في خطة الإنتاج، وخطة المشتريات، والخطط الأخرى .

- تحديد أهداف قطاعية

تبرز أهمية وضع أهداف قطاعية في الحالات التي يكون فيها السوق واسعا جغرافيا، كما هو الحال مع معظم الشركات الصناعية والتجارية التي تتعامل مع كامل السوق الوطني. فحقيقة الحال هو، ان الزبائن والمستهلكين يتباينون في الأذواق من حيث الطعام والملابس والألوان المفضلة لديهم، حيث قد نجد ان غالبية المستهلكين في الجنوب يفضلون ألوانا محددة للملابس، في حين نجد ان أهل المناطق الشمالية قد يفضلون ألوانا أخرى. وتسري حالة التباين بالرغبات إلى سلع أخرى كالمواد الإنشائية أو غيرها حسب تباين الظروف البيئية والعوامل الأخرى.

وكما تتباين قطاعات السوق بالأذواق والرغبات فأنها تتباين أيضا بعدد السكان مما يترتب عليه تباينا في حجم المبيعات التي يمكن تحقيقها للقطاع .

لهذا لا يصح أبدا ان تتوقع ادارة المبيعات تحقيق مبيعات متساوية في جميع قطاعات السوق. ولهذا يجب ان يصار إلى وضع أهداف بيع لكل قطاع سوقي تتناسب مع طبيعة ذلك القطاع سكانيا وإقتصاديا ورغبة.

- تحديد أهداف مبيعات إلى الزبائن

قد يتسم سوق المبيعات في حالة بعض المنشآت بكونه يتكون من مجموعة صغيرة نسبيا من الزبائن، مما يتطلب ان تتضمن خطة المبيعات أهدافا بيعية لكل زبون لأن كل واحد من هؤلاء الزبائن يشكل وزنا كبيرا من مجموع مبيعات المنشأة كما هو الحال مع بعض السلع الانتاجية. أما في المنشآت التي تكون مبيعاتها إلى زبائن اعتياديين كا هو الحال مع السلع الاستهلاكية مثلا فيتعذر اعتماد هذا الأسلوب في تحديد الأهدف لأن عـدد الزبائن قـد يكون بالآلاف أو أكثر. الا أنه رغم ذلك قد توضع أهداف بيع إلى بعض الزبائن المميزين لأهميتهم، مثل وضع أهداف بيع إلى اتحاد الجمعيات التعاونية أو المستشفيات إن كانوا يشكلون حجما ملموسا في مبيعات المنشأة.

- تحديد أهداف لكل فرع مبيعات

تعتمد بعض المنشآت أسلوب إمتلاك فروع بيع خاصة بالمنشأة تبيع من خلالها سلعها. ومن المنشآت من يمتلك إضافة إلى الفروع منافذ توزيعية أخرى. وكي يكون نشاط كل فرع من هذه الفروع هادفا، يجب تحديد أهداف بيع خاصة به يمكن ان تقيس أدائه الفعلي لاحقا.

- تحديد أهداف لمندوب المبيعات

يمثل مندوب المبيعات خط التماس الأول مع السوق، فهو الذي يلتقي الزبون وجها لوجه، ومن خلاله وجهده تتحقق صفقة المبيعات. وهنا ينبغي التذكر بان أثر مندوب المبيعات لا يقتصر على تحقيق صفقة المبيعات (وهذا يعني أثرا إيجابيا على حجم المبيعات) بل يمكن ان يحقق أيضا إنطباعا جيدا (وهذا يعني أثرا ايجابيا على صورة المنشأة) على الزبون.

ان تحديد هدف بيع لكل مندوب مبيعات يمكن ان يحقق مجموعة فوائد للمنشأة هي:

- توجيه طاقات مندوب البيع نحو هدف واضح ومحدد .
- إعتماد الهدف البيعي للمندوب أساسا لتحديد أتعاب أو أجور مندوب البيع .
- تحفيز المندوب معنويا وماديا .
- إتخاذ الهدف البيعي كمقياس لتقييم أداء مندوب المبيعات .

ولأجل ان تكون أهداف المبيعات الموضوعة لمندوب المبيعات فاعلة، يجب ان تكون تلك الأهداف مراعية للمواصفات التي تقدم ذكرها تحت عنوان (مباديء التخطيط) أعلاه، مثل صفات الوضوح والدقة والاعتدال والواقعية. وهذا في واقع الأمر ينطبق على كافة الأهداف، ولا يقتصر على أهداف مندوبي البيع .

وتقتضي الضرورة العلمية والعملية على التأكيد على أهمية وضع أهداف فرعية للمبيعات وعدم الاكتفاء بهدف المبيعات السنوي، لان من شأن ذلك ان يعطي ضمانات أعلى في تحقيق الخطة وتحقيق المردود المادي والمعنوي للادارة من جهة، وتحقيق الفائدة للزبائن في السوق من جهة أخرى. وهناك أمثلة عملية عديدة في هذا المجال تؤكد على هذا الجانب، ومنها تجربة الشركة العامة لتجارة الحديد والخشب في العراق التي كانت في سبعينيات القرن الماضي المورد والمسوق الوحيد لكافة أنواع الحديد والخشب في العراق. وكان الجهاز الاداري يفتقر للخبرة الادارية والممارسة التسويقية في بداية الأمر، الا ان ذلك الجهاز تمكن من الإرتقاء تدريجيا بمستوى عملية تخطيط المبيعات للشركة حيث تمكن من وضع أهداف بيعية لكل السلع ولكل قياس من السلع التي تتعامل الشركة، الا أنه رغم ذلك عانى السوق العراقي كثيرا من فقدان سلع الشركة المذكورة وتفاقم الأمر للحد الذي تدخل فيه رئيس الجمهورية وكلف

المركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري بتقديم الخدمة الاستشارية للشركة المذكورة في هذا المجال .

وتبين من الدراسة الاستشارية [1] لواقع الشركة من أنه بالرغم من التطوير الذي أجرته ادارة الشركة في حينه على واقع عملية تخطيط المبيعات، ونجاحها في تحديد أهداف شهرية لمبيعات كل سلعة وقياس ومنشأ، الا انه فات على الادارة ان تضع أهداف بيع لكل قطاع من قطاعات السوق (أهداف بيع للسلعة لكل محافظة على مستوى السنة والشهر). ولما كان هناك تباين واضح **كما ونوعا** في احتياجات المحافظات من كل سلعة، حدث اضطراب لدى المنشأة في كيفية توزيع كل سلعة على الأسواق (المحافظات) بما يتناسب مع احتياجاتها كما ومواصفات .

3- وضع السياسات والاساليب

يقصد بالسياسات التحديدات المفروضة على استعمال الموارد، فهي بمثابة ضوابط العمل التي تعين المنشأة على تحديد الكيفية للوصول الى تحقيق الاهداف. وهناك سياسات عامة للعمل في المنشآت، وسياسات خاصة بكل نشاط من انشطتها، مثل سياسة البيع المباشر الى المستهلكين، سياسة تعدد المناشيء عند شراء المولد الاولية المستوردة من خارج القطر، سياسة توفير خدمات ما بعد البيع الى المستهلكين، سياسة تدريب العاملين في المنشأة.....الخ. ان وضع سياسات العمل يمكن الادارات التنفيذية على اتخاذ الكثير من القرارات من دون الرجوع الى الادارات العليا مسترشدين في ذلك بالسياسات الموضوعة، وبذلك يتحقق التناسق في القرارات من جهة والسرعة في اتخاذ القرارات من جهة أخرى. وكما في الانشطة الأخرى، تحتاج المنشأة إلى وضع سياسات واضحة لنشاط المبيعات يمكن ان يسترشد بها العاملون في قسم المبيعات، خصوصا جهاز المبيعات. ويمكن تصنيف السياسات التي تخص نشاط المبيعات بالآتي :

---

(1) ساهم المؤلف مساهمة أساسية في الدراسة وتطبيق التوصيات **1976-1977** .

☜ سياسات تتعلق بالسلعة

وهي مجموعة الضوابط التي يجب ان تكون واضحة للعاملين في قسم المبيعات فيما يتعلق بالسلعة، وتتناول الجوانب الآتية :

- تحديد السلعة أو مجموعة السلع التي تتعامل بها المنشاة (المزيج السلعي)، وهذا ضمنا يعني تحديد النية في إسقاط سلعة من السلع التي تتعامل بها المنشأة، أو إضافة سلعة جديدة.
- موقف المنشأة تجاه نوعية ومواصفات المنتوج .
- موقف المنشأة تجاه خدمات ما بعد البيع .
- كيفية التصرف أزاء رغبات الزبائن الراغبين بارجاع السلع التي أشتروها .
- موقف المنشأة تجاه تقديم خدمات الصيانة للأجهزة المشتراة سابقا .
- هل تقدم المنشأة ضمانا أو كفالة للسلعة ؟

☜ سياسات تتعلق بالتوزيع

وهي مجموعة الضوابط التي يستعين بها جهاز المبيعات فيما يتعلق يتوزيع السلعة أو السلع، مثل :

- المواصفات التي يجب توفرها بكل وسيط من أجل اعتماده ضمن شبكة المنافذ التوزيعية .
- هل من ضوابط أو توجيهات تحكم موقع السلعة في متجر الوسيط التجاري .
- المعايير التي تحكم إعطاء خدمات خاصة كالتوصيل المباشر إلى دور ومواقع الزبائن .

☜ سياسات تتعلق بالتسعير

وهي مجموعة الضوابط التي يستعين بها جهاز المبيعات فيما يتعلق بالتسعير، التي منها على سبيل المثال :

- تحديد الحالات التي يتم فيها منح خصومات من السعر الأساسي .

4- الاعداد والتنفيذ

يقصد بالاعداد تهيئة الموارد المقررة (المال، الافراد، المواد)، أما التنفيذ فيعني تحديد الوسائل الادارية التي تعين المدير على الاستعمال الفعلي للموارد. وهذه الوسائل هي عادة: القيادة والتفويض [1].

ومن الأمور التي يجب إعطائها عناية خاصة، هي مسألة أختيار العاملين في قسم المبيعات خصوصا جهاز المبيعات ومن ضمنهم مندوبي البيع. ان إختيار مندوبي البيـع يجب ان يستند على معايير واضحة تؤمن إختيار الأفراد المناسبين. وعلاوة على الإنتقاء الجيد، يجب تهيئة برامج تدريب لكل العاملين في قسم المبيعات كل حسب وظيفته وحاجته التدريبية. وسنتناول ذلك في فصلين قادمين من هذا الكتاب بعون الله.

وعلى المدير القائد ان يعرف ما يريد ان يحققه من اهداف المنشأة، كما عليه ان يقنع العاملين معه بالاهداف والسياسات الموضوعة كي يتسنى لهم المشاركة الوجدانية بالعمل، والتنفيذ بحماس. وكي توظف الموارد المقررة (المال، الافراد، المواد) بشكل فاعل للخطة، ينبغي إعداد البرامج المناسبة التي يؤدي تنفيذها إلى تحقيق الأهداف الفرعية، والأهداف المرحلية، ثم إلى تحقيق الأهداف السنوية للخطة. ان برامج العمل هذه قد تكون برامج عمل مرحلية متعاقبة أو متزامنة وحسب الحاجة. وبما أن نشاط المبيعات هو نشاط لا يعمل بمعزل عن بقية إنشطة المنشأة، خصوصا الإنشطة التسويقية منها، فينبغي التنسيق والتكامل بين تلك الإنشطة ضمن برامج التنفيذ وشأنها في ذلك شأن الخطة .

(1) عبد الوهاب الراوي، "ماهية الادارة والعملية الادارية"، اصدار المركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري – العراق ، 1977، صفحة 75 .

ومن البديهي ان لايستطيع اي فرد من أداء كافة اعمال المنشأة لوحده، لذلك لابد للمدير من اناطة بعض المسؤوليات لمساعديه لتنفيذها، ويخولهم الصلاحية (الحق في التصرف أو استعمال الموارد) في أداء الأعمال المنطة بهم. وعند ممارسة المدير للتفويض يحرص بان يجعل المساعدين على بينة كاملة بمسؤولياتهم وصلاحياتهم وسياسات العمل المعتمدة اضافة الى اهداف المنشأة، وبهذا تصح مقولة ان الادارة هي" تحقيق النتائج من خلال الآخرين".

5- التقويـــم

ينبغي بالمدير ان يسائل نفسه بمراحل زمنية متعاقبة، هل حققنا ما نريد ؟ وهذه المراحل الزمنية يمكن ان تكون عند نهاية كل فصل او شهر او اسبوع او يوم وحسب طبيعة وخصائص العمل والخطة. ان الاجابة على السؤال توضح ان كان هناك خللا بالأداء، وموضعه ومكانه، وأسبابه. وبذلك يتسنى معالجة الانحرافات الموجودة بالتنفيذ، كما ويستفاد منها ايضا عند الاعداد للخطة الجديدة. ولأهمية هذا الموضوع، سنتناوله بنوع من التفصيل في فصل قادم من هذا الكتاب.

من يقوم باعداد خطة المبيعات

تعتبر وظيفة التخطيط للمبيعات وظيفة تنفيذية **Line Function** تندرج تحت وظائف عمل مدير المبيعات بشكل واضح. فهي وظيفة مدير المبيعات، ويساعده في ذلك معاونوه.

ان إعداد وتنفيذ خطة للمبيعات هو في حقيقة الأمر من أهم المهام في المنشأة، إذ يتطلب ذلك التنسيق الوثيق مع كافة الانشطة والأقسام الأخرى عند الإعداد والتنفيذ. فالتنسيق مسألة ضرورية مع الانشطة والأقسام الأساسية في المنشأة: التسويق، والإنتاج، والمشتريات، والمخازن، والمالية، والحسابات، والموارد البشرية. كما لايمكن التقليل من أهمية التنسيق مع الإنشطة الفرعية لتلك الأقسام التي تقدم ذكرها

توا، ومن هذه الأقسام والإنشطة الفرعية التي يحتاج المبيعات للتنسيق معها مثلا هي: السيطرة النوعية، والبحوث والتطوير، والنقل، وحتى الاستعلامات وغيرها. وأي خلل أو إنفراط في حلقات التنسيق بين المبيعات وتلك الإنشطة يمكن أن يخلق خللا جسيما في عمل المنشأة .

ولابد من الإشارة إلى أهمية التنسيق الوثيق مع الإنشطة التسويقية الأخرى، التي هي تحديدا: التوزيع، الترويج، التسعير، ونشاط تطوير السلعة، والبحوث التسويقية. فلا يصح أبدا إنغمار قسم المبيعات ومديره في إعداد خطة للمبيعات من دون التنسيق مع إنشطة التسويق وإنشطة المنشأة الأخرى.

مشاركة العاملين في اعداد الخطة

إن موضوع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بشكل عام هو من المواضيع التي تثير المناقشة والجدل من حيث جدواها. فهناك من يتمسك بجدوى وأهمية إشراك العاملين باتخاذ القرارت، وهناك من يعترض على ذلك.

فالداعون إلى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يرون في ذلك تحقيق عدد من الفوائد للإدارة:

- إنضاج فكرة القرار .
- رفع معنويات العاملين من خلال الحس بالمساهمة في إدارة المنشأة .
- توفير ضمان أعلى لنجاح تنفيذ القرار، فالمعنيون بالتنفيذ مقتنعون سلفا بالقرار، بل ومتحمسون له .

أما الداعون إلى عدم إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، فهم يبررون ذلك بالاتي:

- إن عملية اتخاذ القرار هي وظيفة أساسية من وظائف الإدارة والمدير، ولا يصح أن يفسح المجال للآخرين للتدخل فيها لما قد يسببه ذلك من فلتان إداري، وفسح فرصة لأشخاص للتدخل في أمور هي خارج اختصاصهم .

- إن عملية صنع القرار هي عملية إختصاصية فنية، وإذا أستدعى الأمر اجراء إستشارة فللإستشارات أهلها وينبغي الإستعانة بإصحاب الإختصاص بموضوع القرار وليس العاملين.
- إشراك العاملين في القرار وما يجري من تداول ومناقشات يؤدي إلى تأخر في إتخاذ القرار، وهذا ضياع وهدر للوقت .

وبين تجاذب الرأيين لابد من البحث عن الحقيقة والحجة المقنعة. فهل إشراك العاملين بالقرار مفيد وضروري أم ان في ذلك خسارة، أقلها هدر الوقت. أم ان الطرفين لا يريان إلا نصف الحقيقة، بمعنى أن هناك حالات من إتخاذ القرارات تستدعي مشاركة العاملين في إتخاذ القرار، ومقابلها حالات أخرى لا تستدعي المشاركة وتبدو فيه (أي المشاركة) هدرا للوقت. وهل من الممكن تصنيف القرارات بطريقة ما بحيث تسمح لنا أن نتبين فيها الحاجة لإشراك العاملين بالقرار من عدمها ؟

من الطبيعي أن لا ينشغل ذهن العاملين بالقرارات التي تتخذها الإدارة بشكل متساو، فهناك حتما مجموعة من القرارات التي تهمهم أكثر من غيرها، وغالبا ما تكون قرارات ذات علاقة مباشرة بشؤونهم مثل :

- الرواتب والأجور والعلاوات التي تمنح للفرد أو لزملائه .
- الحوافز المادية والمعنوية التي تمنح للعاملين .
- عدد ساعات الدوام، وأيام الراحة.
- ظروف ومحيط العمل التي يزاولون أعمالهم فيها، وما يطرأ عليه من تغيير .

إن مثل هذه القرارات أعلاه تخلق الرغبة الحادة لدى العاملين ليكون لهم رأي وصوت مسموع من قبل الإدارة. فما هو الذي يمكن أن يحدث إن أستمعت الإدارة للعاملين ؟

- النظر إلى موضوع المشكلة من زاوية أخرى (نظرة العاملين) خاصة وانهم طرف أساسي في الموضوع، وبذلك يتسع الأفق عند النظر إلى المشكلة .
- فرصة لتحقيق مزيد من إنضاج الأفكار قبل إتخاذ القرار .
- رفع معنويات العاملين وخلق الإحساس لديهم بالمساهمة في شؤون المنشأة، وهذا من شأنه أن يجعلهم يتبنون القرار المتخذ ويحرصون على تطبيقه .
- تعزيز روح الإنتماء للمنشأة عندهم .

وما هو الذي يمكن أن يحدث إن لم تستمع الإدارة للعاملين في الأمور التي أشرنا إليه أعلاه ؟

- الشعور بالإحباط في أحسن الإحتمالات، وفقدان الحماس للعمل.
- الرغبة في عرقلة تنفيذ القرار، وهذا شكل من أشكال مقاومة التغيير، ومعبرا بنفس الوقت عن الإحباط، وقد تتفاقم الأمور سوءا ليصل الأمر لدرجة الإضراب وتخريب ممتلكات المنشأة.
- الرغبة لدى بعض العاملين بمغادرة المنشأة للعمل في مكان آخر.

نستنتج من التحليل الذي تقدم أنه يجدر بالادارة إشراك العاملين بهذه المجموعة من القرارات التي تعنى بشؤونهم وأحوالهم، لما في ذلك من عوائد إيجابية على مصلحة المنشآة. ان القرارات التي تتخذها المنشأة لا تشغل ذهن العاملين بنفس المقياس، بل بمقدار ترابطها مع شؤونهم ومصالهم.

وإذا ركزنا مناقشتنا على جدوى إشراك العاملين في وضع خطة المبيعات، نجد ان هناك أكثر من عامل قوي يدفع بإتجاه إشراك جهاز المبيعات في وضع خطة المبيعات وصياغة أهدافها :

- ✓ ان المشاركة توفر الفرصة لإنضاج الخطة لما يمتلكه جهاز المبيعات من خبرة عملية قائمة على التماس المباشر والمستمر مع الزبائن .

✓ ان مشاركة العاملين في وضع خطة المبيعات تعزز قناعة العاملين بها وبأهدافها، خصوصا إن كان هناك ربط عملي بين أهداف الخطة وإحتساب أجور وحوافز مندوبي المبيعات وبقية العاملين.

✓ ان المشاركة ترفع معنويات جهاز المبيعات، وهذا ما تتمناه إدارة كل منشأة .

البائع مصدر معلومات للمنشأة

يمثل البائعون بحكم طبيعة الوظيفة خط التماس الأول بين المنشأة من جهة، والسوق والزبائن والوسطاء التجاريين وسلع المنافسين من جهة ثانية. وهم بهذا الدور، يبصرون ويسمعون ما يحدث على أرض السوق قبل زملائهم ومدرائهم، ويتحسسون الأمور قبل وقوعها أو تفاقمها. ان ادارة المنشأة يجب ان تدرك هذه الحقيقة، وتعي أهمية دور البائع في رفد المنشأة بالمعلومات التي يكمن ان تكون على قدر كبير من الأهمية. ومن أمثلة المعلومات التي يمكن للبائعين ان يعرفوا عنها بشكل مبكر، وان يبلغوا اداراتهم بها :

- ظهور شكاوى أو انطباعات سيئة للوسطاء التجاريين أو المستهلك النهائي عن منتجات المنشأة أو عن بعض وجبات الانتاج .
- قرب دخول منتجات منافسة جديدة إلى السوق .
- ظهور حملات اعلانية او ترويجية للمنافسين، مثل ظهور بعض الاعلانات في مواقع البيع (الاسواق والمركز التجارية) .
- تغيير أو تطوير في أساليب تسويق المنافسين (تغيير نظام التوزيع، تغيير الأسعار أو منح الخصومات، تطوير المنتجات. . الخ)
- تشخيص الوسطاء أو الزبائن لبعض المشاكل (من وجهة نظرهم) مع حلول مقترحة لها.

ان الإستنارة بأراء العاملين أداة فعالة يمكن ان تستفيد منها الادارة في تشخيص وتذليل كثير من مشاكل ومعوقات العمل اليومية، كما يمكن ان تخدم في بعض جوانبها

عملية التخطيط والرقابة، فبعض ما يقدمه العاملون من أفكار قد يفوق توقعات الإدارة. وخير ما يمكن أن يعبر عن ذلك هو الإشارة إلى تجربة عملية في هذا المجال [1] حيث قامت إحدى الشركات البريطانية في هذا الصدد ونشرت في احدى الصحف البريطانية، حيث دعت إدارة تلك الشركة مجموعة غير صغيرة من العاملين إلى إجتماع لغرض الإطلاع على وجهات نظرهم عن أهم المشاكل والمعوقات (من وجهة نظر العاملين) والحلول والمقترحات التي يرتأونها. وروعي أن تكون **حصة الأسد في هذا الاجتماع للباعة** ضمن عينة العاملين .

أتبعت إدارة الشركة طريقة خاصة في تنظيم طريقة الجلوس وطريقة المناقشة، فقد طلب من العاملين المدعويين للإجتماع الجلوس حول مناضد عديدة، تتسع كل منضدة لجلوس أربعة أشخاص فقط.

طلب من أفراد كل طاولة التداول فيما بينهم لتحديد أهم أربعة مشاكل تعوق العمل من وجهة نظر كل فرد من أفراد الطاولة الواحدة. وبهذا قد تحصل كل طاولة على (16) مشكلة إن لم يحصل تكرار بين أفرادها. بعدها باشروا بإختيار أهم أربعة مشاكل من ضمن القائمة التي توصلوا إليها على كل طاولة، ثم شرعوا بمناقشة كيفية التغلب على هذه المشاكل. تم الإيعاز لأفراد كل طاولة بتدوين كل مشكلة وحلها على ورقة مستقلة وبلون مميز وزعت عليهم من قبل الجهة المنظمة للإجتماع. وخصصت الورقة الحمراء لأخطر مشكلة، وأوراق بألوان أخرى لتدوين المشاكل الثلاثة المتبقية. وفي النهاية قدم أفراد كل طاولة أهم أربعة مشاكل كما يشخصونها ومع الحلول التي يرتأونها.

بعد أن أطلعت إدارة الشركة على آراء العاملين من خلال الأوراق الملونة، تبين لها ما يلي:

---

(1) باسم الحميري، "مهارات ادارية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010، صفحة 66.

- ان العاملين تمكنوا بنجاح من تشخيص بعض المشاكل الـتي سبق لـلإدارة أن شخصتها، لكن العاملين قدموا أفكارا لحلول لم تخطر ببال الإدارة أبدا.
- أشار العاملون إلى وجود مشاكل لم يسبق للإدارة أن شعرت بوجودهـا بعـد، وقدموا حلولا لمعالجتها أيضا.

موازنة المبيعات Sales Budget

تعني موازنة المبيعات تخمينات المبيعات لفترة قادمة ويعبر عنها كما وقيمة، وغالبا ما تجزأ حسب الجاميع السلعية، أوحسب الأشهر أو مناطق البيـع، أو وفقـا لتجزئـات أخرى تتوافق مع طبيعة عمل المنشأة، وهي بهذا تقـدم تخمينـا عـن الإيـرادات الماليـة للمبيعات خلال مدة الخطة. والموازنة هي عملية تسمح بتخصيص بعض موارد المنشأة (الأموال، الموارد البشرية، المـال، المكـائن والأجهـزة والمعـدات) لمختلـف الفعاليـات لفـترات زمنيـة محـددة، وهنالـك أنـواع مـن الموازنـات كموازنـة المبيعـات، وموازنـة الانتاج، والموازنة النقدية، والموازن التشغيلية وغيرها .

تكمن أهمية موازنة المبيعات في أنها توضح (وإن كان ذلك تخمينا) الإيـرادات المتوقعة للمنشأة عن منتوجها أو خدمتها، وتتعاظم أهميـة ذلـك إذا أدركنـا ان بعـض المنشآت ليس لها موارد مالية أخرى غير موارد المبيعات، وبـذلك فـأن أهميـة موازنـة المبيعات لا تقتصر على وحدة أو قسم المبيعـات فقـط، وإنمـا تطـال كامـل تنظيمـات المنشأة.

وفي واقع الحال تعتبر موازنة المبيعات أهم الموازنات ضمن الموازنات الأخرى في المنشأة، حيث ان جميع الموازنات الأخرى تبني افتراضاتها على على ما تتضمنه موازنـة المبيعات من تنبؤات للمبيعات. وفي الوقت الذي نرى فيه ترابطا واضـحا بـين بعـض عناصر الموازنات الأخرى مع مفردات موازنة المبيعات مثل كلف المواد الأولية وكلف العمل المباشرة وعلاقتهما بحجم المبيعات المتحقق، لا نرى مثل هذا الترابط الواضح

للعيان في علاقة بعض عناصر الموزنات الأخرى مـع موازنـة المبيعـات، وهـذه بعـض الأمثلة [1]:

- يتأثر مستوى المصروفات الرأسمالية بمستوى حجم المبيعات. فإذا كانت المبيعات في نمو مستمر وسريع، ومصحوب بزيادات في كميـة الانتـاج، فقـد تجـد المنـشأة ضرورة في زيادة الطاقة الانتاجية. وهذا يعني تحقق مصروفات رأسمالية .
- يؤثر البيع بالآجل على ميزانية الشركة حيث يرتفع فيها حساب الذمم المدينة .
- يؤثر حجم المبيعات على مقدار مصروفات البيع والتسويق، فزيادة المبيعـات قـد تعني زيادة في مصروفات التوزيع أو زيـادة في المـصروفات الناجمـة عـز زيـادة في مكافئات الى البائعين .
- تخلق المبيعات تأثيرا إيجابيـا علـى حالـة التـدفق النقـدي في المنـشأة وتحـول دون الإقتراض للتمويل، أو تقلل من الحاجة إليها .

ويمكن إيجاز فوائد موازنة المبيعات للمنشأة بالآتي :

- تساعد على تخطيط وتنسيق فعاليات المنشأة .
- تعمل على أداء وظائف المبيعات بإنسيابية عالية .
- أداة للتنسيق والإتصالات بين الأقسام والوحدات التنظيمية.
- أداة إدارية فعالة لأغراض التخطيط والرقابة .
- أداة لتقييم الأداء .
- تحول دون تحقق مصروفات غير مبررة أو غير ضرورية.
- تساعد على تحقيق إرتياح نفسي لدى الادارة .

---

(1) Leo Lingham, (4/7/2009), "Human Resources/sales management", http://en.allexperts.com/q/Human-Resources-2866/2009/4/sales-management.htm.

اعـداد الموازنـة

يعتمد اعداد موازنة المبيعات على ضع التصورات الصحيحة عن :

- ❖ رسالة المنشأة، أو الأهداف العامة لها .
- ❖ الأهداف المحددة التي غالبا ما تكون على مدى سنة .
- ❖ تقديرات حجم الطلب في السوق واتجاهاته .
- ❖ التنبـؤ بمبيعـات المنـشأة للـسنة القادمـة، الـتي تعتـبر حجـر الزاويـة بالعمليـة التخطيطية لكل أنواع الخطط والموازنات الأخرى .

وفي التطبيق والممارسة العملية يقوم مدير المبيعات باعداد ثلاثة موازنات، هي :

- ❖ موازنة المبيعات: وهي التي توضح المبيعات المتوقع تحقيقها خـلال فـترة زمنيـة من المستقبل .
- ❖ موازنة مصاريف البيـع: وتتضمن جداول بالنفقات الناجمـة عـن نـشاط قـسم المبيعات لأجل تحقيق المبيعات المخطط لها.
- ❖ الموازنة الادارية: وهي التي تحـدد التخصيـصات الماليـة اللازمـة للمـصاريف الادارية العامة في قسم المبيعات .

هيكليـة الموازنـة

ينبغي بالموازنة ان تتخذ هـيكلا معينـا يجـسد اهتمامـات الادارة وذلـك بتجزئـة الموازنة الى واحد أو أكثر من التقسيمات التي تسمح بتسليط الضوء على تفاصيل تخدم الادارة كأن تجزئها حسب المنتوج أو المدة الزمنية أو المناطق. ويفضل ان يعتمد في هذه الهيكلية أهداف المبيعات الفرعية التي أعتمدت في خطة المبيعات .

- **حسب المنتوج:** تميل أغلب المنشآت لمعرفة الإيـرادات المتوقعـة مـن كـل خـط إنتاجي حيث ان ذلك يساعد على تقيـيم مكانـة ذلـك المنتـوج ضـمن الـسلة السلعية للمنشأة. فهذا الأسلوب يمكن الادارة على تـلافي ان تتركـز إيـرادات المنشأة من مبيعات منتوج واحد، ويمكنها على التخطيط على تنويع مصادرها. ان تركز إيرادات المبيعات على منتوج رئيسي واحد يشكل خطرا جسيما على

كامل إيرادات المنشأة فيما لو تعثرت مبيعات ذلـك المنتـوج. ومـن المنـشآت التي لديها منتجات عديدة، من تعتمد أسلوب التجزئة حسب الجاميع السلعية

- **حسب المدة الزمنية**

بما ان المدة الزمنية للموزنة هي عادة سنة، فليس من المعقول عدم تجزئة الـسنة إلى وحدات زمنية أقصر. وتعتمد بعض المنشآت التجزئة حـسب الفـصول أو الأشهر، كما ان بعض المنشآت قد تعتمد حتى الأسابيع .

- **حسب المناطق**

ويقوم هذا الأسلوب على وضع تقديرات للمبيعات المتوقعة حسب قطاعـات السوق أو مناطق بيع المنشأة. فالمنشأة تقسم سوقها إلى قطاعات بيع كأن يكون حـسب المحافظـات، أو ان لايكـون كـذلك. وان كانـت المنـشأة ذات نـشاط تصديري واضح، فقد تهتم بمعرفـة الايـرادات المتوقعـة مـن قبـل كـل سـوق تصدير، أو من قبل أقليم جغرافي .

المصروفات في موازنة المبيعات

تتضمن موازنة المبيعات إضافة الى تقدير الإيرادات المتوقعة للمرحلة الزمنيـة القادمـة، تتضمن أيضا تقديرات عن المصروفات المتوقعـة الناجمـة عـن نـشاط المبيعـات، ومثال على ذلك:

- رواتب العاملين
- وبعض نفقات السفر
- الماء والكهرباء
- الايجار ذات العلاقة بنشاط المبيعات
- العمولات
- نفقات التوزيع
- خصومات البيع
- كلف الكفالات الضامنة للسلعة.



الفصل الخامس

منـافـذ التـــوزيـع



منافــذ التوزيـــــع

مفهوم وأهمية التوزيع

تتميز مجتمعات عصرنا الحديث بكثرة السلع وتعدد انوعها فمنها البسيطة جدا ومنها المعقد الصنع، ومنها ما ينتج محليا وتفيض عن الحاجة ويصدر فائضها، ومنها ما هي نادرة وقليلة ويعمل الى استيرادها من خارج البلد. ان كل السلع ومهما تباينت ببساطتها او درجة تعقيدها، ومهما تباينت في حجم انتاجها تمر عبر قنوات من المنتج الى المستهلك الأخير كي تصل اليه في المكان والزمان المناسبين، انها تمر عبر ما يسمى بمنافذ التوزيع. وينظر الى التوزيع الى أنه النشاط الذي يهتم بتغطية السوق بالسلعة.

ان كل السلع التي لا تستهلك من قبل صانعها تمر عبر منفذ توزيعي او أكثر كي تصل الى المستعمل او المستهلك الأخير. وقد يأخذ المنفذ التوزيعي شكلا بسيطا كوقوف المزارع على الطريق العام لبيع محصوله الى عابري السبيل. وقد يكون المنفذ التوزيعي أعقد من ذلك بكثير كاستيراد البن او الخسب من خارج الدولة، فتمر السلعة بسلسلة طويلة من المنافذ التوزيعية (من المنتج الى المستهلك الأخير) على خلاف الحالة الأولى التي كان فيها انتقال السلعة بشكل مباشر من المنتج الى المستهلك.

ان لكل منفذ توزيعي طرفان اساسيان هما المنتج والمستهلك أو المستهلك الأخير. وغالبا ما يوجد أطراف آخرون هم الوسطاء (مؤسسات أو أفراد) كباعة الجملة او المفرد. ان الوظيفة الأساسية للمنفذ التوزيعي هي نقل ملكية السلعة من طرف لآخر، اي من المنتج الى الوسطاء واخيرا الى المستهلك الأخير. ويساهم الوسطاء في عملية انتقال ملكية السلعة من خلال عمليات الشراء والبيع بشكل مباشر، او بالتفاوض نيابة عن وكيل او سمسار. ولهذا فأن السلعة في بعض مراحل انتقالها قد تصبح بحيازة الوسيط ماديا، الا انها لا تدخل بحيازته أبدا اذا انحصر دوره على تثبيت الطلب حيث عندها يتم التجهيز من المنتج الى المستهلك مباشرة.

ومن الضروري الاشارة الى ان العملية التسويقية تشتمل على مؤسسات وانشطة عديدة كلها ذات اهمية حيوية لانتقال السلع وهي تخدم نشاط البيع والشراء، الا ان هذه المؤسسات لا تصنف ولا تعتبر منافذ توزيعية لانها غير معنية بشكل مباشر بانتقال ملكية السلعة، وهذه المؤسسات تشمل شركات النقل، وشركات الخزن كالمستودعات، والمؤسسات المالية كالمصارف وغيرها، والوكالات والمكاتب الاعلانية، ومكاتب البحوث التسويقية وغيرها من المؤسسات الأخرى.

ان التطور التطور الصناعي الذي مكن على زيادة القدرات الانتاجية، واتساع الاسواق من حيث الكثافة أو المساحة والبعد الجغرافي جعل للوسطاء اهمية كبيرة في النشاط التوزيعي. وبعض من منافذ التوزيع هي منافذ مستقلة عن المنشأة كتاجر الجملة او أنواع المتاجر الكبيرة والصغيرة، ولها طاقم مستقل من البائعين أيضا مما يعني انه عند انتقال السلعة من المنشأة إلى مثل هذا المنفذ التوزيعي إنما تنتقل إلى أيدي بائعين لا يعملون عند المنشأة وإنما يعملون لدى وسيط تجاري. وهذا واحد من الأسباب التي تفرض على ادارة المنشأة اعطاء كل العناية لأختيار منافذ التوزيع من أجل ضمان اتوفير العناية اللازمة للسلعة من قبل طاقم البيع في المنفذ التوزيعي بالشكل الذي ترغب به ادارة المنشأة.

وبشكل عام، يمكن تلخيص أهمية التوزيع بالآتي:

1. تحقيق منفعة مكانية

ان اتساع الاسواق بشكل كبير جعل مهمة ايصال السلعة الى المستهلك مهمة صعبة على المنتج 0 فلو افترضنا ان مصنعا لعلب الكبريت رغب في توزيع انتاجه على المستهلكين مباشرة، فانه سيجد ذلك متعذرا عليه بسبب كثرة وكثافة المستهلكين، وصعوبة الوصول اليهم حتى وان كانوا قريبا اليه جغرافيا. هذا علاوة على انه لا يوجد في الوقت الحاضر منتج – من الناحية العملية – يقتصر مبيعاته على منطقة المصنع حصرا، بل يسعى كل المتتجون الى ان تتجاوز مبيعاتهم موقع المصنع

والوصول الى مناطق أخرى بعيدة. وبهذه يحقق الوسطاء منفعة تسويقية للمنتج وللمستهلك معا.

2. **تحقيق منفعة زمانية**

تستغرق السلعة وقتا منذ مغادرتها المصنع لغاية وصولها الى المستهلك الأخير. وعند مرو السلعة عبر الوسيط فانها تستغرق وقتا أطول. وتتوفر لدى بعض الوسطاء طاقات خزنية كبيرة لها اهميتها من الناحية التسويقية خصوصا في حالات السلع الموسمية وحالات تذبذب الاستهلاك.

3. **تحقيق منفعة معرفية**

ان الوسيط هو حلقة وصل بين طرفين قد لا يعرف احدهما الآخر. فالمستهلك قد لا يعرف كيف يحصل على السلعة من دون الوسيط، كما ان المنتج قد لا يعرف من يطلب السلعة لولا الوسيط. ان قرب الوسيط من المستهلكين تساعد على زيادة معرفته بما يرغبونه ويفضلونه، وبهذا يمكن للوسيط ان يخدم المنتج بتوفير مثل هذه المعلومات له.

4. **تحقيق منفعة فنية خدمية**

يطرح المنتج انتاجه الى السوق بكميات كبيرة تفوق عادة القدرة الاستهلاكية للفرد الواحد، فمنتج الدبابيس مثلا ينتج كميات هائلة من الدبابيس خلال فترة قصيرة،، الا انه يندر ان يوجد ذلك المستهلك القادر على استهلاك مثل هذه الكميات الكبيرة. وهنا تبرز الحاجة لتجزئة هذه الكميات الكبيرة الى كميات صغيرة تلبي الحاجات الاعتيادية بكميات صغيرة من الدبابيس. ويقوم الوسيط بتلبية تلك الحاجات للمكاتب والأفراد. كما ان الوسيط يقدم خدمات اخرى للمستهلك بتوفيره سلعا اخرى مكملة لبعضها البعض، كالوسيط الذي يتعامل مثلا بسلع متنوعة من المواد الانشائية فيوفر على المستهلك عناء البحث والتجوال للبحث عن تلك السلع المتنوعة في اماكن متعددة. كما ان بعض الوسطاء قد

يقدمون الى المستهلك خدمات أخرى كالبيع بالآجل أو خدمات النقل المادي للسلعة من أجل كسب رضا الزبائن.

منافذ التوزيع Channels of Distribution

يمكن تقسيم منافذ التوزيع من حيث علاقة المنتج مع المستهلك الى نوعين اساسيين: هما منافذ التوزيع المباشر، ومنافذ التوزيع غير المباشر.

منافذ التوزيع المباشر Direct Channels of Distribution

يقصد بمنافذ التوزيع المباشر الحالات التي تنتقل فيها السلعة من المنتج الى المستهلك الأخير عبر الاتصال المباشر ومن دون تدخل وسيط بينهما. ومن اشكال منافذ التوزيع المباشر ما يأتي:

1- الطواف على الدور

وفقا لهذ الأسلوب، يتولى مندوبون عن المنتج الطواف على المنازل والمكاتب وفقا لقوائم مشتركين لدى المندوب او من دون قوائم. ان جوهر هذا الاسلوب مبني على سياسة تقديم الخدمة الى المستهلك بتقريبها اليه. ومن مستلزمات نجاح هذا الأسلوب هو توفر المهارة لدى المندوب الذي يطوف على المنازل إذ تقع عليه مهمة توضيح خصائص السلعة أو الخدمة، وكذلك تقع عليه مسؤولية إقناع الأفراد بالشراء.

في العراق، أعتمد هذا المنفذ التوزيعي تاريخيا من قبل المنشآت المنتجة للمرطبات والحليب ومنتجاته بالطواف على دور المستهلكين (المشركين) وتجهيزهم بالمواد التي يحتاجونه، ويشيع استخدام هذا الاسلوب في بعض الدول الاوربية والولايات المتحدة الامريكية خصوصا في توزيع السلع غير المعمرة.

2- اسواق ومعارض المنتج

يقوم المنتج باستحداث وامتلاك اسواق ومعارض لبيع سلعة (او مجموعة سلع) الى المستهلكين مباشرة. وقد يمتلك المنتج سوقا واحدا او مجموعة اسواق

في آن واحد لهذا الغرض. يتطلب هذا النوع من المنافذ التوزيعية خبرة بالبيع المفرد، وجهودا ادارية لتنظيم وادارة الاسواق والمعارض. واذا قرر المنتج اعتماد هذا المنفذ التوزيعي بامتلاك عدد كبير نسبيا من هذه المعارض والاسواق فأن ذلك يتطلب أموالا اضافية، إضافة الى الخبرات والجهود الادارية. ومن أمثلة هذا النوع من المنافذ هو قيام بعض الشركات المصنعة للسجاد بتأسيس معرض خاص بها لعرض وبيع منتجاتها من أنواع السجاد بحيث تتوفر في المعرض مساحة كافية لعرض السجاد بالشكل الذي يتاح فيه للمستهلك الاطلاع على النقوش المختلفة لأنواع السجاد.

3- التوزيع بواسطة البريد

يعتمد هذا النوع من التوزيع على إقامة اتصال مباشر مع المستهلكين من خلال الاتصالات البريدية وايصال البضاعة اليهم بواسطة البريد أو باليد بعد استلام طلبات الزبائن عن طريق البريد العادي أو الالكتروني. يشيع استخدام هذا الأسلوب في توزيع السلع الاستهلاكية بشتى انواعها خصوصا السلع غير المعمرة منها في الدول الاوربية وامريكا. كما ويستخدم ايضا من قبل المنشآت المصنعة لسلع إنتاجية عندما يكون الزبائن بعدد محدود، وتكون السلع صغيرة الحجم نسبيا كالمعدات والادوات اليدوية مثلا.

4- التوزيع بواسط المكائن

ينتشر هذا النوع من التوزيع في الدول الأوربية ،الا انه محدود الانتشار جدا في الدول العربية بسبب العبث والتخريب الذي تتعرض له مكائن البيع. يقوم المنتج بنصب المكائن في بعض المناطق الرئيسية بالمدن أو السينمات والفنادق والمستشفيات وبعض الدوائر والمؤسسات التي يتردد عليها عدد كبير من المراجعين، وتمكنهم على اقتناء ما يرغبونه من بدائل السلع المخزونة بداخل الماكنة باستخدام قطع نقدية او ورقية لذلك. وغالب ما تستخدم هذه المكائن في

بيع الشوكولاته والسجائر والشطائر والعصائر والقهوة والشاي وغيرها من السلع المشابهة .

5- الاتصال الهاتفي

يعتمد هذا الأسلوب على الاتصال الهاتفي بين المستهلك والمنتج / البائع، حيث غالبا ما يكون الاتصال هو نتيجة حملة اعلانية عرف فيها المنتج بنفسه وبسلعته، وغالبا ما أبدى استعداده لتقديم خدمات التوصيل المجاني أوغير المجاني للسلعة. من أشهر استخدامات هذا النوع من التوزيع هو من قبل المطاعم خصوصا التي تقدم الوجبات السريعة، وكذلك شركات التأمين، وشركات البريد السريع للرسائل والطرود بين دول العالم. فكل هذه الخدمات تنجز نتيجة نداء هاتفي من قبل المستهلك او الزبون الذي يطلب الخدمة، وتلبى حاجته على ضوء ذلك بارسال مندوب أو بائع من قبل المنتج الى الزبون.

6- الاتصال الالكتروني

ان استخدام الاتصال الالكتروني كمنفذ للتوزيع هو استخدام حديث نسبيا مقارنة بالأساليب الاخرى، خصوصا في الدول العربية. ويقوم استخدام هذا الأسلوب بأكثر من صيغة. تقوم الصيغة الأولى على مخاطبة المنتج لمجموعة من الزبائن المحتملين بتوجيه رسائل بريد الكترونية إليهم يعرفهم بنفسه وبمنجاته وخدماته كأسلوب من وسائل الترويج. وفي حالة رغبة الزبون بالشراء يمكن تثبيت طلبه الكترونيا أيضا، كما ويسدد ثمن الشراء الكترونيا أيضا، كي يقوم المنتج/ البائع بعدها بارسال السلعة الى الزبون. تعتمد بعض الشركات المصنعة للأجهزة الخاصة هذا الأسلوب.

أما الصيغة الثانية، فهي التي تقوم على مبادرة الزبون بالاتصال بالمنتج/ البائع لشراء السلعة او الخدمة، وغالبا ما يحصل هذا مع الشركات المعروفة حيث يقوم الزبون بالدخول على الموقع الالكتروني للشركة التي يبغيها لغرض

الوصول الى صفحة تثبيت طلبه وتسديد الثمن بواسطة بطاقة ائتمان مصرفية. ومن الأمثلة الشائعة في هذا المجال بيع التذاكر للمسافرين بالطائرات الذين يمكنهم حجز المقاعد من دون الحاجة لمراجعة مكتب الطيران. ومن الأمثلة الأخرى في هذا المجال، اجراء الحجوزات في الفنادق التي شاعت بين المسافرين والسواح لميزتها العملية حيث يتاح للفرد، وهو في منزله او مكتبه، ان يتعرف على أسعار عدد من الفنادق قبل ان يختار أحدها. ولولا هذه الخدمة لأحتاج الفرد ان يتجول، عند وصوله، على عدد من الفنادق بنفسه للحصول على هذه المعلومات.

والصيغة الثالثة للاتصال الالكتروني هي التي تسمح للزبون بتسديد ثمن الخدمات التي يحصل عليها من المنتج/ البائع. ومن أمثلة ذلك: تجديد الأشتراك بخدمات الهاتف المتحرك (الموبايل)، تسديد فواتير أجور الماء والكهرباء أو غيرها.

الشكل (1)

أهم منافذ التوزيع

المنتجون ← وكيل ← بائع الجملة ← بائع المفرد ← المستهلكون

المنتجون ← بائع الجملة ← بائع المفرد ← المستهلكون

المنتجون ← بائع المفرد ← المستهلكون

المنتجون ← المستهلكون

منافذ التوزيع غير المباشر Indirect Channels of Distribution

يقصد بمنافذ التوزيع غير المباشر الحالات التي تنتقل فيها السلعة من المنتج الى المستهلك بالاستعانة بوسيط او أكثر، وكما موضح في الشكل (1) الذي يبين أنواعا من التوزيع غير المباشر باستثناء الصف الأخير منه الذي يعبر عن التوزيع المباشر.

يتحقق التوزيع غير المباشر من المنتج الى الزبون او المستهلك الأخير بالأشكال والأساليب الآتية :

1- المنتج – بائع المفرد – المستهلك

يلجأ عدد من المنتجين الى هذا الأسلوب لغرض الاستفادة من الحجم الاقتصادي للمبيعات المتحقق بالتعامل المباشر بين المنتج وبائع المفرد، اضافة الى ان الاتصال المباشر للمنتج ببائع المفرد يتيح له فرصة أفضل لتقديم التوجيه والاشراف على عرض السلعة والخدمات التي تصاحبها اثناء البيع. الا ان هذا الاسلوب يتطلب امكنيات توزيعية عالية من قبل المنتج كي يستطيع تغطية حاجات أكبر عدد من باعة المفرد.

ان التطور الصناعي والتجاري ادى الى ظهور منشآت انتاجية كبيرة بقدرات واسعة. وشهد الجانب التجاري تطورا كبيرا في تجارة المفرد التي أخذت أشكالا متعددة، من ابرزها :

- الأسواق الممتازة (Supermarkets) التي تتميز بتركيزها على على السلع الغذائية كاللحوم والفواكه والخضر والعصائر، وكذلك المواد المنزلية مثل مواد وعدد التنظيف والصوابين وبعض مواد التجميل ولوازم أخرى متعددة. كما ان نشاط بعض هذه الاسواق يتسع ليشمل سلعا اخرى كالسلع الكهربائية والمعدات المنزلية والملابس والمفروشات.
- ان اسلوب البيع المتبع في الاسواق الممتازة يعتمد على قاعدة أخدم نفسك بنفسك اذ تتيح للفرد حرية انتقاء ما يريده من السلع مستعينا

- بسلال او عربات معدة لهذا الغرض عادة، ويدفع اثمانها عند باب الخروج. ولقد تطور البعض من هذه الاسواق بحيث أصبح لها فروعا عديدة، جميعها تحمل نفس الأسم ولها نفس الطابع والتصاميم مما يعزز ذلك من بقائها في ذاكرة المستهلك كمكان معروف للتسوق.
- المخازن الكبرى (Department Stores) والتي تعرف لدى البعض بأسم المخازن التجارية او الاسواق ذات الأقسام. تحتل المخاز الكبرى مساحات واسعة نسبيا، وقد تكون من عدد من الطوابق. يضم المخزن الواحد اصنافا عديدة من السلع لذا تقسم هذه المخازن الى اقسام يختص كل منها بعرض وبيع تشكيلة سلع متجانسة من حيث النوع مثل: قسم الملابس الرجالية، قسم الملابس النسائية، الزجاجيات، قسم مواد التجميل والعطور، قسم اللوازم والعدد الرياضية. . الخ. ومن ذلك جائت تسمية مخزن ذات الأقسام.
- يتمتع الزبون في هذه المخازن بحرية الحركة والمشاهدة والإنتقاء داخل المخزن، ويقتصر دور البائع (إن وجد) بشكل أساسي على تنظيم قائمة البيع.
- الأسواق العظمى (Hypermarkets)، وهي أسواق حديثة النشأة نسبيا وأول ما بدأ في الدول الأوربية وأمريكا وكانت في البداية تؤسس في ضواحي واطراف المدن الكبيرة وعادة بالقرب من طرق السيارات او سكك الحديد، وهي بمثابة مجمع تسويقي ضخم يضم بالاضافة الى المخازن والاسواق، مطاعم ومقاهي ومحلات للحلاقة وملاعب للاطفال.
- تستفيد هذه الاسواق من موقعها بضواحي واطراف المدن استفادة اقتصادية من حيث إنخفاض أسعار الأرض أو الإيجار، وبنفس الوقت يتاح توفير مساحات واسعة لوقوف السيارات وتوفير خدمات ترفيهية تؤمن لأفراد العائلة فرصا جيدة للتسوق اضافة الى انجاز اعمالا اخرى وقضاء وقت

طيب. ان توفر السلع بانواعها المتباينة والمختلفة وانخفاض اسعارها نسبيا يساعد على استقطاب جمهور كبير من المستهلكين اليها. ان النجاح الكبير التي حققته هذه الاسواق، شجع المستثمرين الى اقتناص الفرص لتأسيس بعض من هذه الاسواق داخل المناطق المأهولة من المدن أيضا، وبذلك لم يعد وجودها يقتصر على اطراف المدن.

- المحلات المتخصصة، وهي محلات تجارية تبيع بالمفرد وتتخصص بنوع محدد من السلع وأمثلتها عديدة كالصيدليات، ومحلات بيع الاجهزة الكهربائية والمعدات المنزلية، ومحلات بيع الاطارات والبطاريات، ومحلات بيع قطع غيار السيارات، وبيع المواد القرطاسية، ومحلات بيع الأحذية، وكذلك محطات بيع وقود السيارات.
- المحلات الصغيرة المتنوعة، وهي محلات تتميز بصغرها تبيع انوعا متعددة من السلع التي وإن كانت متجانسة نوعا ما، الا انها لا تصل الى حد التخصص الموجود لدى المحلات المتخصصة التي أشرنا اليها اعلاه.

2- المنتج – بائع الجملة – بائع المفرد – المستهلك

من منافذ التوزيع غير المباشرة الأخرى هي ان يلجأ المنتج الى منفذ ذو قناة طويلة، تبدأ بباعة الجملة ومرورا ببائع المفرد حتى تصل السلعة الى المستهلك الأخير.

يحتاج المنتج الى هذه القناة عندما يكون حجمه وحجم امكانياته من الصغر بحيث لا يستطيع إقامة علاقة تجارية مباشرة مع باعة المفرد. وقد يحتاج المنتج هذا المنفذ التوزيعي إن كان حجم وامكانيات باعة المفرد في السوق صغيرة للدرجة التي تجعل التعامل معهم غير اقتصادي من وجهة نظر المنتج. فيفضل المنتج حينئذ التعامل مع حفنة من باعة الجملة بدلا عن التعامل مع مئات أو الالاف من باعة المفرد الصغار. وفي هذه الحالة نجد ان بائع المفرد يفضل

بدوره التعامل مع بائع الجملة لما يقدمه له من تشكيلة سلعية متنوعة لا يستطيع الحصول عليها إلا بالتعامل مباشرة مع مجموعة من المنتجين مما يرتب عليه اعباء كبيرة، كما ان بعض باعة الجملة قد يوفرون لبائع المفرد تسهيلات ائتمانية ايضا.

3- المنتج – بائع الجملة – المستهلك

يستخدم بعض منتجو السلع الانتاجية هذا المنفذ التوزيعي، اذ يستعان ببائع الجملة كي يمارس وظيفة التوزيع الى الزبائن تجنبا للتفقات التوزيعية التي قد يتعرض لها فيما لو أخذ على عاتقه مهمة التوزيع المباشر الى الزبون النهائي. ان استخدام هذا المنفذ لا يقتصر على المنشآت الصغيرة كما قد يتبادر الى الذهن في الوهلة الأولى، بل يستخدم ايضا من قبل منشآت كبيرة، بعضها معروف عالميا مثل شركات [(1)]: **3 M, Pfizer, Norton Simon, Xerox**.

وتستحق الاشارة الى ان استعانة المنتج ببائع جملة (وكيل توزيع) لبيع السلع الى الزبائن الصناعيين يحمل في ثناياه بعض المحاذير والمخاطر بسبب تعذر ممارسة الاشراف على المبيعات من قبل المنتج. ان اقامة علاقة مباشرة بين المنتج والزبون خصوصا في حالة السلع الصناعية مسألة في غاية الأهمية لعلاقتها المباشرة بأمور عديدة حيوية مادية ومعنوية، كمواصفات السلعة، ومواصفات وشروط النصب والتأسيس، والضمانات الفنية والصيانة. لهذا يفضل ان تناقش وتسوى مثل هذه الأمور بشكل مباشر بين المنتج والزبون. كما يمكن الاستعانة ببائع الجملة (وكيل التوزيع) بشكل فعال في الحالات الآتية [(2)]:

- وجود مشترين لهم مستلزمات نمطية.

(1) Hlavacek, James, and McCuistion, " Industrial Distributors – when, who, and how " Harvard Business Review, March - April, 1983, P 96.

(2) Ibid, P 97.

- سهولة خزن المواد.
- صغر حجم المبيعات (يتولى الموزع في هذه الحالات تجميع الطلبات الصغيرة بطلبية واحدة كبيرة) .
- وجود قواعد ثابتة لابتياع السلعة.

4- الوكيل العام

يستعين بعض المنتجين بوكيل عام يتولى مهمام التوزيع ضمن منطقة جغرافية محددة قد تكون مدينة او منطقة، او لربما دولة في حالات التسويق الخارجي. ويأخذ الوكيل العام على عاتقه مهمة اختيار منافذ التوزيع التي يراها مناسبة ضمن المنطقة التي يتولى مسؤوليتها. يلجأ المنتج الى هذا النوع من منافذ التوزيع عندما تكون قدراته التوزيعية أضعف من ان يغطي المنطقة المعنية باساليب توزيعية أخرى.

5- وكيل العمولة

يستخدم وكيل العمولة كوسيط بين المنتج والمستهلك، كما يمكن ان يستخدم كحلقة اتصال بين المنتج وبائع الجملة والمفرد. يستعان بوكيل العمولة عادة في مجال السلع الانتاجية اكثر من السلع الاستهلاكية .

اختيار منافذ التوزيع

تواجه كل الادارات مهمة اختيار المنفذ التوزيعي المناسب، ففي مراحل مبكرة من عمر المنشأة يتطلب العمل من الادارة ان تتخذ قرارها بشأن ذلك، كي تكون الأمور واضحة بهذا الشأن قبل وقت طرح السلعة الى السوق طبعا. وفي مراحل لاحقة من عمر المنشاة والمنتوج قد تواجه الادارة مواقف مشابهة تتطلب منها اعادة النظر بالمنفذ التوزيعي المعتمد من قبلها، أو اختيار منفذ توزيعي لسلعة جديدة للمنشأة .

ان قرار اختيار نوع المنفذ التوزيعي هو قرار ذو بعد زمني غير قصير للمستقبل، وبالتالي يؤثر بشكل واضح على المنشأة وبنائها التنظيمي، وكذلك على علاقاتها بالمستهلكين والوسطاء، اضافة الى اهميته البالغة وأثره المباشر على انسيابية السلع الى الأسواق، وأثره على نمو المنشأة. ان كل هذا العوامل تحتم اعطاء فائق العناية لقرار اختيار المنفذ التوزيعي، فهو ليس من القرارات التي يمكن ان يعاد النظر بها بسهولة أو بشكل متكرر. ويمكن اجمال العوامل المؤثرة على اختيار المنفذ التوزيعي بالعوامل الآتية :

1- الأهداف التسويقية للمنشأة

قبل البدء باجراء مقارنات ومفاضلات بين بدائل منافذ التوزيع، حري بالادارة ان تتذكر بان نشاط التوزيع يمثل احدى الأدوات المتاحة للمنشأة للتكيف لمتطلبات السوق والمستهلكين. فالتوزيع هو أحد الانشطة الرئيسية التي يمكن ان تستخدم بشكل فعال جنبا الى جنب مع انشطة تطوير المنتوج والتسعير والترويج لتحقيق الأهداف التسويقية للمنشأة.

ما هي أهداف التوزيع في المنشأة ؟ ان اختيار المنفذ التوزيعي المناسب يبدأ من الاجابة على هذا السؤال. فاهداف التوزيع في المنشأة يجب ان تشتق من أهدافها التسويقية، وتتكامل معها. كما ان تحديد السوق الذي تستهدفه المنشأة بسلعتها (الفئة أو الشريحة الاستهلاكية أو المنطقة الجغرافية) يسهل كثيرا تحديد المسارات الصحيحة للجهد التوزيعي.

وعموما يمكن القول انه كلما كانت الاهداف التسويقية طموحة من حيث زيادة المبيعات وانتشارها وتغلغلها في الاسواق، او بشأن تعزيز أسم ومكانة المنشأة في السوق، كلما كان الميل أكثر نحو اختصار سلسلة التوزيع والاتجاه نحو اقامة اتصال مباشر مع المستهلكين. ولكن قبل حسم القرار النهائي بهذا الشأن ينبغي تفحص المعايير الأخرى في إختيار المنفذ التوزيعي الملائم.

2- القدرات الذاتية للمنشأة

قد تكون القدرات الذاتية للمنشأة عاملا محددا في اختيار نوع منفذ التوزيع. فهناك الكثير من المنتجين الذين يصنعون سلعا استهلاكية غير معمرة ويرغبون بتوزيعها مباشرة الى المستهلكين أو من خلال باعة المفرد، الا انهم يجدون انفسهم عاجزين عن فعل ذلك بسبب شحة القدرات المالية لديهم مما يظطرهم لاعتماد أساليب أخرى.

ان حالة عدم توفر الامكانيات المادية او البشرية هي حالة تواجه العديد من المنشآت، الا انه مما يلفت النظر ان الكثير من الادارات التي ترغب بالتعامل المباشر مع باعة المفرد ترى بسبب ضعف امكانياتها المادية او البشرية وكأنها امام بديلين لا ثالث لهما :

- التوزيع من خلال باعة المفرد مباشرة، وهذا متعذر على المنشأة بسبب ضعف الامكانيات، أو
- الاستعانة بباعة الجملة او وكلاء عامين تجنبا لنفقات ومشاكل التوزيع.

الا انه رغم ذلك، نرى ان بعض المنشآت أخذت بالبديل الأول (التوزيع من خلال باعة المفرد مباشرة) وتمكنت من التغلب على ما يبدو مأزقا، حيث أناطت مهمة نقل السلع الى متعهد خارجي، وأعتمدت الكثير من الشركات هذه الصيغة، منها شركة **SEITA** التابعة للقطاع العام في فرنسا والمتخصصة بانتاج السجائر وتسويقها محليا، إضافة الى قيامها بتصدير واستيراد السجائر من والى السوق الفرنسية. وأتيح للمؤلف ان يطلع على نظام التوزيع في هذه الشركة من خلال زيارة دراسية قام بها الى الشركة عام **1978**، تبين فيها انها تتعامل مع اكثر من (**50**) ألف بائع مفرد منتشرين في السوق الفرنسية. ويجري تجهيز كل بائع منهم باحتياجاته دوريا وبمواعيد ثابتة بموجب إشعار يرد الى الشركة من البائع يحدد فيها النوعيات والكميات المطلوبة. ويتم تجهيز

السلع بواسطة متعهدي نقل خارجيين متعاقد معهم لأداء هذه الخدمة وفق جداول ومواعيد متفق عليها. ويبرر المسؤولون في الشركة سبب اعتماد الشركة لهذه الصيغة بقولهم انه (ليس من سياسة الشركة الانغمار في مشاكل ادارة سيارات الشحن ومتطلبات صيانتها).

3- العوامل البيئية

يقصد بالعوامل البيئية تلك العوامل الخارجية السائدة في المحيط الذي تمارس فيه المنشأة نشاطها. ويمكن تشخيص عدد من العوامل، أهمها :

- **خصائص المستهلكين:** يختلف المستهلكون من حيث العدد ودرجة الكثافة او الانتشار في السوق، وكذلك من حيث حجم المشتريات. ويمكن القول عموما ان المنتج يميل الى التعامل المباشر مع المستهلك الأخير إن كانت تتوفر في المستهلكين الخصائص الآتية :
  - قلة في العدد
  - التركز الجغرافي
  - قدرات شرائية كبيرة او متكررة

وبعكس ذلك { كثرة في العدد، تشتت جغرافي، ضعف القدرات الشرائية } يميل المنتج الى التعامل عبر وسطاء في توزيع سلعته.

- **المنافسة :** يميل بعض المنتجين باستمرار الى تقليد أو مواكبة اساليب المنافسين في شتى المجالات ومنها التوزيع، فيختار المنتج منفذ التوزيع الذي اختاره المنافس محاولا بذلك تلافي التعرض لمخاطر تجربة منافذ غير مجربة من آخرين.
- **الانظمة والتعليمات الرسمية:** يواجه المنتج احيانا تعليمات مقيدة له، لا تعطيه حرية واسعة في اختيار منفذ التوزيع الذي يراه مناسبا له. وهذه التعليمات تختلف من دولة الى اخرى من حيث درجة التشدد والتسامح

كما ان بعض الدول لا تتدخل في مثل هذه المسائل اطلاقا. ومن الأمثلة على ذلك ان التعليمات الرسمية كانت تفرض على الشركات الانتاجية للقطاع العام والقطاع المختلط بتوزيع سلعها بواسطة الشركات التجارية التابعة للقطاع العام ايضا.

- **الظروف الاقتصادية:** يؤثر الوضع الاقتصادي العام السائد في السوق والدولة على قرار اختيار منفذ التوزيع.

4- خصائص السلعة

هنالك مجموعة من الخصائص في السلعة قد تدفع باتجاه اختصار السلسلة التوزيعية او ربما اطالتها، ومن هذه الخصائص الآتي :

- سرعة تلف السلعة. تتفاوت ولا شك السلع في سرعة تعرضها للتلف. ومن الأمثلة الواضحة جدا على ذلك اللحوم والخضروات والفواكه الطازجة التي تتعرض للتلف بسرعة، وتحتاج الى عناية من الخزن المبرد او المجمد. ان قابلية العالية على التلف تدفع المنتج دوما الى اختصار سلسلة التوزيع تجنبا لتلف المواد .
- السعر. لبعض السلع اسعار عالية خصوصا المكائن والمعدات الثقيلة والسلع الانتاجية بشكل عام. ويفضل الزبائن الصناعيين شرائها مباشرة من المنتجين بسعر أقل كلفة، وليس من الوسطاء الذين يضيفون هامشا للربح على أصل السعر .
- حجم السلعة. ان السلعة الكبيرة الحجم تكون شاقة اثناء عمليات التداول والنقل، لذا يفضل اختصار سلسلة التوزيع.
- درجة التقنية. لبعض السلع تقنيات عالية وتحتاج الى خدمات فنية أثناء النصب والتشغيل، كما قد تحتاج الى مشورة فنيةلأغراض الصيانة. لذا يفضل وجود علاقة مباشرة مع منتج السلعة.

5- درجة كثافة التوزيع

يمكن النظر الى درجة كثافة التوزيع المطلوب تحقيقها لتوزيع سلعة ما على انه عامل مستقل عن العوامل التي تحدد اختيار المنفذ التوزيعي، وبنفس الوقت يمكن ان ينظر اليه كنتيجة ومحصلة نهائية للعوامل التي تقدم ذكرها.

تتفاوت السلع في درجة حاجتها لكثافة التوزيع في السوق، ويكم تصنيف ثلاثة درجات من حيث درجة كثافة التوزيع: عالية ومتوسطة وواطئة، يعبر عنها بالآتي :

- **التوزيع الكثيف Intensive Distribution**

ويتطلب تغطية واسعة وكثيفة للاسواق بحيث تغطى كل الفئات الاستهلاكية والمناطق الجغرافية للحد الذي ينبغي فيه لمنافذ التوزيع ان تغطي كل المناطق والحارات السكنية والشوارع والأزقة. يناسب هذا النوع من التوزيع سلعا مثل المواد الغذائية والملابس، خصوصا السجائر وعلب الكبريت والعصائر وحلويات الاطفال. تتميز هذه السلع عادة بكونها :

- صغيرة الحجم
- انخفاض السعر
- سريعة الاستهلاك
- متكررة الطلب
- نمطية الشكل والحجم
- لا يتردد المستهلك بشرائها

- **التوزيع الإنتقائي Selective Distribution**

يتطلب هذا النوع من التوزيع تغطية واسعة للسوق إلا أنها غير كثيفة. يحتاج المنتج الى منافذ توزيعية في المراكز الرئيسية والمراكز التجارية في كل مدينة.

يناسب هذا النوع من التوزيع الأجهزة والمعدات الكهربائية المنزلية والأثاث وغيرها من السلع التي تتميز عادة بالآتي:

- كبيرة الحجم
- ارتفاع السعر
- معمرة
- غير متكررة الطلب
- ليست بالضرورة نمطية
- يتأنى المستهلك بقرار الشراء

- **التوزيع الحصري Exclusive Distribution**

في هذا النوع، يقتصر التوزيع على حفنة قليلة من البائعين او فئة محدودة من المستهلكين في السوق. لا يحتاج المنتج الى تغطية السوق بشكل كثيف، بل يحتاج الى منافذ محدودة لاغراض التوزيع او الاتصال المباشر مع الزبائن. ومن أمثلة هذه السلع: المكائن الانتاجية، المواد الأولية المحددة الأستعمال، الأحجار الكريمة، السيارات، والتي تتميز بكونها :

- مرتفعة السعر كثيرا
- تتضمن قيمة معنوية عادة
- ذات تقنية عالية
- محدودة الطلب
- يتأنى المستهلك جدا بقرار الشراء (وقد يستشير جهات فنية).

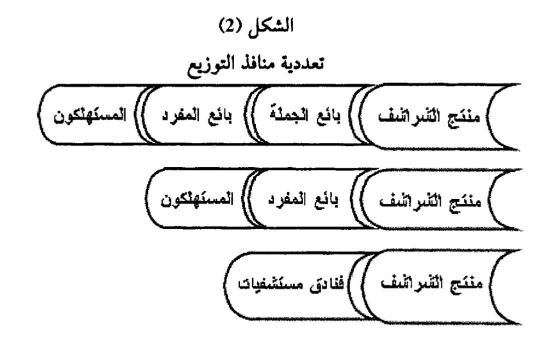
تعددية منافذ التوزيع

ان دراسة العوامل التي تؤثر على اختيار المنفذ التوزيعي المناسب لا تتمخض بالضرورة عن قرار باختيار منفذ واحد فقط من المنافذ المتاحة في السوق امام المنشأة. فهناك حالات قد تجعل ادارة المنشأة تعتمد الطريقة التقليدية بالتوزيع التي تنتقل فيها

السلعة بالتتابع من المنتج الى بائع الجملة ثم بائع المفرد وصولا الى المستهلك الأخير، وقد يكون هناك وكيل بين المنتج وبائع الجملة في بعض الحالات. الا انه بنفس الوقت توجد حالات ترى فيها ادارة المنشأة ان الحالة المثلى هي اعتماد أكثر من منفذ توزيعي في آن واحد لتوزيع نفس السلعة. فمثلا قد يلجأ منتج للشراشف، مقره في العاصمة مثلا، الى اعتماد كافة المنافذ التوزيعية الآتية، انظر الشكل (2) :

الشكل (2)

تعددية منافذ التوزيع



1. المنتج – بائع الجملة – بائع مفرد – المستهلك الأخير

قد يرى المنتج ان هذا المنفذ هو الصيغة المناسبة له للتطبيق خارج العاصمة، آخذا بنظر الاعتبار امكانياته الذاتية المحدودة التي تحول دونه ودون مد نشاطه مباشرة الى باعة المفرد في المحافظات.

2. المنتج – بائع مفرد – المستهلك الأخير

قد يرى المنتج ان هذا الأسلوب مناسبا داخل العاصمة حيث يرى انه يمكن توظيف امكانياته التوزيعية المتاحة في مقر المنشأة الكائن في العاصمة، فيقيم

علاقة مباشرة مع مع باعة المفرد، محققا انسيابية الشراشف اليهم. ويتمثل باعة المفرد بمتاجر بيع المفروشات والملابس والمخازن.

3. المنتج – المستهلك (مؤسسات: فنادق ومستشفيات)

بغية الاستفادة من الطلبات الكبيرة للمستهلكين الكبار في السوق، يحرص منتج الشراشف في مثالنا على الاتصال المباشر ببعض الفنادق الكبيرة والمستشفيات، وكذلك حرصا على كسب هؤلاء الزبائن الكبار يسعى للتعرف المباشر على رغباتهم وملاحظاتهم من خلال هذه العلاقة التي لا يتخللها وسيط. ويعتمد منتج الشراشف في العاصمة هذا الأسلوب جنبا الى جنب مع منفذ التوزيع الذي أشرنا اليه في الفقرة السابقة.

ان صيغة تعددية مناقذ التوزيع تتيح للمنتج فرصا تسويقية أوسع. ان تعددية الاسواق وتباينها تتطلب منه التكيف تسويقيا لمتطلبات كل سوق منها، وبكل الوسائل المتاحة لديه. والتوزيع هو أحد الوسائل المهمة المتاحة بيد المنتج للتكيف لمتطلبات السوق وتغيرها.

التوزيع المادي Physical Distribution

يهتم التوزيع المادي بانسيابية السلعة من المنتج الى السوق، فهو يشمل كافة الفعاليات المتعلقة بحركة السلعة الصحيحة، وبالكمية المناسبة، الى المكان المناسب، وفي الزمان المناسب.

استقطب التوزيع المادي تدريجيا اهتماما متزايدا به في كل مكان، وخصوصا في الدول الصناعية. ويعود هذا الاهتمام الى اتساع الاسواق وامتدادها او تبعثرها، وتعدد وسائل النقل وتعقدها بحيث اصبحت وظيفة التوزيع المادي للسلعة اليوم غير ما كانت عليه قبل الثورة الصناعية من سهولة وبساطة ومحدودية. ولعل كلفة التوزيع المادي هي أهم الأسباب التي أستثارت الاهتمام بهذا التخصص. وتتوزع كلف التوزيع المادي على العناصر الاساسية :

- السيطرة المخزنية
- المخازن واجراءات التجهيز
- النقـل

ويلمس اليوم بوضوح استئثار كلف التوزيع المادي بالعديد من البحوث والدراسات التي تتناول هذا الموضوع من حيث الاساليب وتحليل الكلف، ووضعت دراسات وتطبيقات على استخدام الطرق والاساليب الرياضية الكمية في اتخاذ القرارات لتخطيط نشاطات التوزيع المادي للسلع. ان هذا الحس الكلفوي العالي يشابه في فحواه وجوهره الحس الكلفوي الذي شغل اذهان الادارات الصناعية في مراحل سابقة لخفض تكاليف الانتاج، والذي تمخض فيما بعد عن استحداث وتطوير اساليب عمل جديدة في مجال تخطيط وبرمجة الانتاج، ودراسة العمل، ونظم السيطرة على التلف، ونظم السيطرة على النوعية، واستغلال وقت المكائن، ونظم الصيانة... الخ التي حققت وتحقق في النهاية خفض تكاليف الانتاج. ان الحس الكلفوي السائد اليوم تجاه التوزيع يمكن ان يؤدي الى نتائج مثمرة على غرار ما تحقق في مجال خفض تكاليف الانتاج .

فوائد التوزيع المادي

ان التوزيع المادي للسلع إذا أنجز بشكل صحيح وكفوء، يمكن ان يحقق للمنشأة مجموعة من الفوائد، أهمها:

- **زيادة المبيعات**

يعمل نظام التوزيع الجيد على تلافي حالات نضوب وفقدان الخزين مما يجعل المنشأة قادرة على تلبية كافة الطلبات التي تردها. هذا علاوة على ان النظام الكفوء يستطيع ايضا استغلال الموارد المتاحة بشكل فعال، كتحديد مواقع المخازن بشكل صحيح، والاستغلال الأمثل لوسائل النقل، مما يساعد على تقليل

الكلف وبالتالي خفض الأسعار. ان خفض الأسعار بدوره يساعد على تنشيط الطلب على سلع المنشأة ... وتحقيق فرص بيع اضافية.

- **تحسين الخدمات للزبائن**

يمكن ان ينظر الى الخدمات التي تقدم الى الزبائن أثناء عمليات التوزيع على انها بمثابة وسيلة ترويجية مهمة تدعم المبيعات. ان الخدمات المصاحبة لعملية البيع مهمة جدا في كيفية رسم صورة المنشأة في ذهن الزبائن، ولها أثر كبير في تحديد مستقبل تعاملهم مع المنشأة .

ان نظام التوزيع المادي يساهم كثيرا في تحسين هذه الخدمات بتوفير وتسليم السلع بشكل وحالة سليمة خصوصا إن كانت السلع نمطية، حيث تنحصر جهود المنافسين على تقديم أفضل الخدمات للزبائن .

- **خلق المنفعة**

يهتم التوزيع المادي بايجاد المخازن لحفظ السلع وتوفيرها للمناطق التي تحتاجها. فقد يكون مكان الانتاج (الحقل الزراعي أو المصنع) على مسافة بعيدة من مراكز الاستهلاك، الا انه بتهيئة وخزن السلع بعد نقلها الى مناطق الاستهلاك تتحقق منفعة مكانية للسلعة .

ومن جهة أخرى، توجد سلع تفيض منها كميات عن الحاجة ضمن موسم معين، الا انه من خلال خزنها لفترة زمنية، أو لحين ارتفاع الطلب عليها تتحقق المنفعة الزمانية للسلعة بفضل عملية الخزن.

- **استقرار الأسعار**

تؤثر وظائف التوزيع المادي بشكل مباشر على استقرار اسعار السلع من حيث موازنة العرض والطلب. وتظهر اهمية ذلك بشكل واضح على السلع الزراعية كالفواكه والخضروات والسلع الموسمية كالسجاد والمدافيء والمبردات حيث

تساعد وظائف الخزن والنقل على تحقيق الموازنة بين العرض والطلب واستقرار الاسعار.

- **المساهمة في تحديد منافذ التوزيع**

ان القرارات التي تتخذها المنشأة بشأن تحديد مواقع الخزن وأساليب النقل وأساليب السيطرة المخزنية تنعكس على قرارات اختيار منافذ التوزيع. فمثلا ان قرار جعل خزين السلعة ضمن موقع مخزن واحد كبير (مركزي)، يختلف من حيث الأثر على اختيار منافذ التوزيع إن كان للمنشأة عدد من المخازن المنتشرة على نطاق السوق (خزين لا مركزي). ففي الحالة الأولى تكون المنشأة بحاجة أكثر – وليس بالضرورة – الى وكيل عام أو باعة جملة مما هو عليه الأمر في الحالة الثانية.

- **خفض التكاليف**

ان التوزيع المادي للسلع قادر على تخفيض تكاليف التوزيع بشكل صحيح باعتماد المفاهيم العلمية والمنطقية في تخطيط التوزيع. فتحديد مواقع الخزين وعددها يمكن ان يتم عشوائيا، ويمكن ان يتحقق من خلال اعتماد الأساليب الكمية في حسم قرار تحديد المواقع. وكذلك الحال فيما يتعلق بتحديد حجم الخزين الأمثل، والكمية الاقتصادية للطلبات، والنقل .

ولا بد من الاشارة الى اهمية النظر الى تكاليف نظام التوزيع بشكل كامل ومترابط، وليس بشكل جزئي لعلاقة وأثر كل عنصر من عناصر النظام على الآخر، وكذلك بالمفاضلة بين وسائل النقل المتاحة ايضا. فعند تصميم نظام توزيع للمنشأة، يجب على سبيل المثال المفاضلة بين إيجاد مخزن مركزي واحد مع خطوط طويلة لنقل السلع، أو إيجاد مخازن عديدة صغيرة ومنتشرة مع خطوط قصيرة وسريعة لنقل السلع. ان دراسة كلف كل بديل من البدائل المتاحة توفر المعلومات المناسبة لاتخاذ القرار الصحيح .

وبنفس الوقت يجب دراسة ومقارنة تكاليف مختلف وسائل النقل المتاحة لاختيار انسبها. لا شك ان الانطباع السائد هو ان كلفة النقل الجوي هي أغلى الكلف. الا ان احدى الشركات الامريكية المتخصصة بالمنتجات الصيدلانية [1] اعتمدته، إذ وجدته أكثر اقتصادية لما حققه لها من مزايا تمثلت في تخفيض تكاليف الخزين والتأمين، اضافة الى تلافي حالات عدم القدرة على تلبية الطلبات وضياع فرص البيع.

ان نظام التوزيع الكفوء هو النظام الذي يتخذ فيه قرار اختيار اسلوب النقل بعد المفاضلة بين مختلف اساليب النقل من حيث التكاليف وسلامة البضاعة، وقد يتمخض القرار عن اختيار أحد هذه الاساليب او مجموعة اساليب مجتمعة معا وفقا لسياسات وشروط محددة .

وظائف التوزيع المادي

ينصب اهتمام ادارة التوزيع المادي في المنشأة على تأمين إنسيابية السلع الى الاسواق، وهذا يعني تأمين حركة السلع التي هي جاهزة في الحقل أو المصنع الى المستهلك الأخير، وكذلك تامين انسيابية المواد الأولية من مصادر تجهيزها الى الخطوط الانتاجية .

من الناحية العملية يواجه نشاط التوزيع المادي مشكلة تقليدية هي انتشار انشطته على عدد من الوحدات الادارية ضمن المنشأة الواحدة. وغالبا ما تتعارض او تتناقض اهداف هذه الوحدات الادارية فيما بينها. فقسم الانتاج في المنشأة مثلا يفضل ان يكون الانتاج على شكل وجبات طويلة وعدم التحول من منتوج الى آخر بفترات قصيرة وذلك سعيا وراء خفض تكاليف الانتاج وتقليل الجهد البشري، وإن كان ذلك يؤدي الى تراكم غير اعتيادي في خزين أحد أو بعض المنتجات على حساب المنتجات الاخرى. هذا في حين نجد ان قسم المبيعات من جهته يطمح دائما الى توفر تشكيلة

(1) Stanton, op. cit; P 353.

واسعة من كافة منتجات المنشأة وبمواقع قريبة من المستهلكين، كما ان قسم النقل قد ينظر الى المسألة من زاوية الكلفة لكل طن / كم من دون الاكتراث لمجمل تكاليف التوزيع المادي. أما القسم المالي في المنشأة، فهو يسعى الى ضغط حجم الخزين الى أدنى مستوى ممكن للمحافظة على السيولة النقدية وتمويل نشاطات أخرى.

لذلك تبرز اهمية النظر الى مجمل الفعاليات التسويقية من منضار متكامل وهو {النظام} الذي يسعى لتحقيق غاية مشتركة. فهذه الفعاليات ينبغي لها ان تكون مترابطة ومتكاملة يكمل بعضها البعض الآخر بغض النظر عن الجهة الادارية المنفذة للفعالية، فهي جميعا تشكل نظاما واحدا {نظام التسويق}، ونظام التوزيع المادي فرع أساسي له.

تمارس ادارة التوزيع المادي الوظائف الآتية :

- **ادارة الخزين**

تسعى ادارة التوزيع المادي لتوفير خزين منوع من السلع بكميات تتناسب مع احياجات السوق، وهي دوما تتجنب حالات :

☒ الخزين السلعي العالي، تلافيا لمخاطر مختلفة وتجنبا لتجميد الأموال ونفقات التأمين الاضافية.

☒ نفاد الخزين، تلافيا لضياع فرص بيعية وربحية.

ان تحديد حجم الخزين الأمثل يعتبر من القرارات الرئيسية التي تواجهها المنشأة في مجال التوزيع المادي. ان الحالة المثلى لحجم الخزين هي الموازنة الواقعية بين ضمان القدرة على تلبية كافة احتياجات السوق والزبائن من جهة، وبين ضغط كلف حفظ الخزين والاموال المجمدة فيه من جهة اخرى. وتتجنب المنشأة حالات نفاد الخزين خشية ضياع فرص بيعية قد تكون ذو أثر بعيد قد تترك اثارا سلبية على سمعة المنشأة وبالتالي فقدانها لبعض زبائنها .

ومن المهام الاساسية الاخرى لادارة الخزين، وظيفة تحديد حجم الكميات التي تشترى او تصنع لأغراض الخزن وتعزيز المخزون السلعي والتي تعرف عادة بأسم " الحجم الاقتصادي للطلبية ". ولتقرير ذلك تدرس عدة عوامل من اهمها برامج الانتاج، التكاليف، حجم المبيعات وموسميته.

كذلك تتولى ادارة الخزين مهام اخرى تنصب على السيطرة على الخزين كتحديد مستوى رصيد الطوارىء ومستوى اعادة الطلب لكل سلعة.

- **المخازن ومواقع الخزين**

تحرص المنشآت على ان تكون مخازنها بالقرب من مراكز الطلب عليها، فمخازن السلع الاستهلاكية تقام عادة بالقرب من المدن حيث التجمعات السكانية الكبيرة، في حين تقام مخازن السلع الانتاجية بالقرب من المجمعات الصناعية. وتهدف المنشآت من ذلك تقليل تكاليف النقل والتداول من جهة، وتحقيق السرعة في تلبية الطلبات – التي هي احد معايير الخدمة الجيدة – من جهة اخرى .

هنالك انواع عديدة من المخازن من حيث الاغراض، فبعض المنشآت تتخذ لها مخازن رئيسية تعتبرها كمخازن ستراتيجية لتموين مخازنها الفرعية المنتشرة في انحاء الدولة او الاسواق 0 كما يوجد نوع من المجمعات المخزنية (بمثابة مراكز توزيع) تتوفر فيها تشكيلة واسعة من السلع التي تسهل عملية التوزيع كثيرا حيث يتاح تجهيز اصناف سلعية مختلفة الى الزبائن .

ان لنوع معدات تداول المواد المستخدمة في المخازن اهمية بالغة في تحديد كفاءة الخدمات المخزنية وسلامة المواد. فالاختيار المناسب للمعدات يقلل من خسائر الكسر والتلف اضافة الى تقليل كلف التداول.

- **اجراءات التجهيز**

ومن الوظائف الاساسية الاخرى لادارة التوزيع المادي هي وضع وتنفيذ اجراءات التجهيز التي تتناول معالجة طلبات الزبائن، وتتضمن عادة عددا من الخطوات حسب طبيعة ونطاق خدمات المنشأة. وهذه الخطوات يمكن ان تتضمن :

❖ استلام طلبات الزبائن

❖ التحقق من توفر الخزين السلعي.

❖ اعداد قائمة المبيعات.

❖ منح خصومات او تسهيلات أئتمانية للزبائن حسب سياسة المنشأة.

❖ تسليم السلع.

ومن مزايا عصرنا الحاضر استخدام الحاسبات الالكترونية التي سهلت العمل كثيرا في هذا المجال من حيث تقليل الجهد واختصار الوقت، وان كان هناك تباين في طريقة الاستعمال، او في الغايات التفصيلية من الاستعمال .

- **النقل**

تتأثر تكاليف النقل بشكل مباشر بقرارات تحديد مواقع المصانع والمخازن. فإن كانت العملية التصنيعية تضيف وزنا أو حجما الى المواد الأولية، فالأفضل للمنشآت ان تحدد مواقع مصانعها ومخازنها بالقرب من مراكز الطلب كي يتسنى خفض تكاليف النقل. أما إذا كان المنتوج أقل وزنا وأصغر حجما من المواد الأولية، فيفضل ان تقترب مواقع المصانع والمخازن من مصادر تجهيز المواد الأولية.

هنالك اساليب عديدة لنقل السلع هي النقل بالشاحنات، والسكك الحديدية، والنقل المائي، والنقل الجوي، والنقل بواسطة الأنابيب. ويفترض بادارة التوزيع دراسة هذه البدائل، والمفاضلة بينها بمعايير مدى ملائمة اسلوب

النقل لطبيعة البضاعة، والسرعة المطلوبة بالتوزيع، والكلفة التي سبق وا أشرنا اليها بنوع من التفصيل .

في العرض المتقدم اعلاه، كان هناك أكثر من اشارة الى وجود حاجة لأن تقوم ادارة التوزيع أو ادارة المنشأة بدراسة الموضوع قيد البحث من أجل اتخاذ القرار السليم والمناسب. ولا يخفى طبعا بأن الكثير من المنشآت قد تواجه صعوبة في اجراء مثل تلك الدراسات لافتقارها للعاملين المؤهلين للقيام بمثل هذه الدراسات، الا ان ذلك لا يعني الإستغناء عن القيام بتلك الدراسات، بل تبقى الفرصة مفتوحة أمام تلك الادارات لانجاز هذه الدراسات من خلال الاستعانة بالاستشاريين الخارجيين.

الفصل السادس

تهيئة وإعداد البائعين



تهيئة وإعداد البائعيـــن

ان مرحلة تنفيذ خطة المبيعات تحتاج الى من يحـول بـرامج وفعاليـات الخطـة إلى واقع ملموس على أرض السوق للوصول إلى تحقيـق الأهـداف الموضـوعة. وفي هـذا المجال ينبغي ان تتظافر وتتكامل جهود الادارة والباعة معا في تحقيق تلك الغاية، حيث يـشكل الباعـة الخـط الأول في التعامـل مـع الـسوق. فالبـائع هـو حلقـة الوصـل مـع الزبـون، فهـو علـى اتـصال فعلـي ومـستمر مـع الزبـون، ومـن خلالـه تتحقـق المبيعات، وتترجم الخطة إلى واقع. وكلما كانت "حلقة الوصـل" متينـة وراسـخة لكلمـا تحققت المبيعات بسلاسة وإنسيابية، وكلما كانت حلقة الوصـل تلـك واهيـة وضـعيفة لكلما تعثرت وهبطت مبيعات المنشأة .

ولهذا تحرص ادارات المنشآت (الواعية منها على الأقل) على إعطاء كل العناية لتوظيف بائعين يمتلكون القدرات التي تمكنهم على خلق وكسب الزبائن وترك الانطباعات الإيجابية لديهم عن المنشأة وخدماتها وخدمة البائعين. ان رعاية العاملين في جهاز المبيعات ورعايتهم هي مهمة الادارة عموما، وتقع بشكل رئيسي على عاتق مدير المبيعات، والعناية في هذا المجال تعني توفير التدريب المناسب لهم، كما تعني توفير مهارة الاتصال والإصغاء، وتعني أيضا التحفيز. ويتناول هذا الفصل :

- الاتجاهات الحديثة في المبيعات
- انتقاء واختيار البائعين
- تدريب وتطوير البائعين
- توزيع البائعين على مناطق البيع

وقد خصص فصل لاحق مستقل لموضوع تحفيز العاملين ضمن هذا الكتاب. لكن قبل كل ذلك، يفضل ان نناقش كيف يمكن للادارة ان تنتقي الأشخاص المناسبين كي يكونوا خير من يمثل المنشأة أمام الزبائن، وبائعين لسلعها.

لكن قبل الولوج في موضوع " إنتقاء واختيار العاملين " وكذلك موضوع " تدريب وتطوير الباعة " ينبغي التطرق أولا إلى الاتجاهات الحديثة في البيع للتعرف على على العوامل التي ترسم سمات ومواصفات ومؤهلات الفرد الذي نبحث عنه لشغل الوظيفة، ولتحديد معالم التدريب المنشود له .

اتجاهات حديثة في المبيعات

يعتمد البائعون من مؤسسات وأفراد على أساليب بيع تتناسب مع متطلبات المجتمع والمنتجين والمستهلكين. وتطورت أساليب البيع المعتمدة عبر مرور الزمن بما يتناسب وتلبية تطور المجتمعات وتطور القطاعات الانتاجية والتجارية. فزيادة القدرات الانتاجية للمصانع، وتطور وسائل النقل، والإتساع الجغرافي للأسواق مثلا فرضت إعادة النظر بأساليب البيع بما يمكن الادارة على إيصال البضاعة إلى زبائن في مناطق جغرافية بعيدة، كما فرضت أيضا الحاجة الى الوسيط/الوسطاء التجاريين بين المنتج والبائع. فبعد ان كانت العلاقة بين الطرفين علاقة مباشرة ووثيقة (شخصية)، أصبح التعامل التجاري يتم من خلال طرف ثالث، هو الوسيط التجاري. وباتساع الأسواق من جهة وتعقـدها من جهة أخرى برزت الحاجة الى إطالة سلسة الوسطاء في كثير من الحالات، فأصبحت السلعة بإنتقالها من المنتج الى المستهلك تمر عبر تاجر الجملة وبائع المفرد ولربما تطول سلسلة التوزيع أكثر من ذلك في بعض الأحيان .

الا ان حركة وتطور المجتمع لم ولن تتوقف أبدا، فهناك تغيرات مستمرة بحجم وتأثير العوامل المؤثرة على المجتمعات. فالعوامل الاقتصادية والقدرات الشرائية للأفراد والمؤسسات في تطور دائم، كما ان التطور العلمي والتقني يرفدنا بأشياء جديدة يوميا بحيث عملت على تغيير أنماط العمل والعيش اليومي للأفراد والمؤسسات. ان التطورات الاقتصادية والتطورات العلمية، إضافة الى عوامل أخرى، عملت تأثيرها الواضح على بلورة أساليب البيع المعتمدة في عصرنا الراهن، من خلال ترسيخ وإنتشار استخدامها.

وتتجسد أهمية التعرف على الاتجاهات الحديثة في أساليب البيع كونها ترسم مواصفات الأشخاص الذين يراد تعيينهم كبائعين أولا، كما تساهم في تحديد مجالات تدريبهم ثانيا. والادارة الواعية تحرص على متابعة ما يطرأ من تطورات في أساليب البيع خصوصا مع ظاهرة الاستفادة من التطورات التقنية التي حصلت في مجالات الحاسبة الالكترونية وشبكة المعلومات. ونشير في أدناه الى بعض الاتجاهات الحديثة في البيع كما هي عليه في وقتنا الحاضر :

- **انتشار الأسواق العظمى (Hypermarkets)**

تعارف الناس على بعض إساليب البيع ومنافذ التوزيع، منذ زمن ليس بالقصير، على ما يعرف بالأسواق المتازة **Super Markets** وكذلك على الأسواق الكبرى**Department Stores** والتي قد تعرف لدى البعض بأسم المخازن ذات الأقسام، الا أنه يلاحظ بأن نمطا جديدا من الأسواق بدأت بالظهور في دولنا العربية وبدأت تكتسب الزبائن بشكل واضح، مما عزز فرص انتشارها التدريجي. وجائت هذه الأسواق بسعات أكبر من أنواع الأسواق الأخرى وتعرف في الدول الغربية بأنها **Hypermarkets**. يلاحظ ان هذا النوع من الأسواق يتميز عادة بالآتي :

- تقع هذه الأسواق في مراكز كبيرة للتسوق **Malls** توفر للمتسوق عدد من الخدمات في آن واحد، مثل: مساحة ومعدات لهو للأطفال، سينمات، مطاعم، محلات حلاقة، محلات تجارية متنوعة للملابس، مكتبة، مقاهي متنوعة، مسبح، ووسائل ترفيه أخرى وفقا لسعة مركز التسوق وتنوع الخدمات المتاحة فيه .
- تنوع واسع وعريض في السلع المعروضة فيه .
- ميل الأسعار الى الإنخفاض النسبي بسبب حجم الكميات الاقتصادية التي يتعامل بها السوق .
- العرض الجذاب للسلع، وتوفر خدمات البائعين عند الحاجة .

- الميل لإعتماد تصميم داخلي موحد للفروع، وكذلك طريقة موحدة في تحديد مواقع السلع داخل هذه الأسواق، بحيث يتاح للمتسوق الذي يدخل فرعا جديدا لأول مرة ان يتعرف على مواقع السلع بسهولة فائقة لأن المتسوق سيشعر وكأنه يتسوق في الفرع الذي أعتاد التسوق منه سابقا .

يتركز دور البائع في مثل هذه المحلات التجارية على المواضبة على عرض وتنظيم البضاعة على الرفوف وفقا لقواعد مثبتة له، كما يواضب على مراقبة كميات البضاعة لتعزيز كمياتها قبل نفادها. وبعبارة أخرى، يمكن القول ان انتشار مثل هـذه الأسـواق وشيوعها قلل (ولم يلغي) من أهمية مهارات البيـع الـتي يجـب ان يتحلـى بهـل كـل بائع، فحتى تبادل الكلام بين الزبـائن والبـائع أصـبح مفقـودا في معظـم أقـسام هـذه الأسواق. كما ان بعض المجهزين لمثل هذه الأسواق بالسلع، يحرصون على ان يرسـلوا مندوبيهم باستمرار لزيارة هذه الأسواق للإشراف موقعيا على طريقة عرض سـلعهم على الرفوف والحاملات السلعية .

ان نظرة سريعة على محتوى عمل البائعين في مثل هذه الأسواق قد تقنع الادارة بأن التمتع بمهارات البيع مثلا ليس من الضرورات كما هو الحال عليه في متجر صغير تكون فيه العلاقة والمواجهة بين الزبون والبائع وجها لوجه ومباشرة. كما ان محتويات التدريب للعمل في مثل هذه الأسواق لا تحتاج التركيز على مهارات البيع بقدر ما تحتاجه في التركيز على أساليب العرض الفعال للسلع .

- **استخدام شبكة المعلومات**

ومن الاتجاهات الحديثة في البيع هو استخدام شبكة المعلومات الالكترونية **Internet**، الشائعة الاستخدام من جميع أو أغلب خطوط الطيران، وكثير من المؤسسات. والملاحظ ان اتجاه البيع عن طريق شبكة المعلومات يتعزز يوما بعد يوم في وقتنا الحالي.

ولا شك ان المؤهلات والخبرات التي يحتاجهـا الفـرد لأداء هـذه الوظيفـة أمـام جهاز الحاسب الالكتروني في مقر المنشأة المجهزة، هي غير الخبرات التي يحتاجهـا البائع أمام زبون أمامه في معرض لبيع سلع للمعدات المنزلية. ان مهارات البيـع المطلوب توفرها لدى البائع من خلال شبكة المعلومات هي غـير المهـارات الـتي يحتاجها البائع في سوق أو متجر تجاري.

- **شبكة وسطاء ألكترونية**

ومـن الاتجاهـات الحديثـة الأخـرى والـتي هـي أقـل انتـشارا مـن سـابقاتها (ربما لحداثتها الآن)، هو اتجاه يقوم على اعتماد المنشأة على أختيار بـضعة أفـراد يقومون بدور الوسيط التجاري لها من خلال كسب كل واحد منهم على بـضعة وسطاء آخرين. وهؤلاء بدورهم يسعون لكسب آخرين. . وهكذا. يتم التعامـل بين مقر الشركة وهؤلاء الوسطاء من خلال البريد الالكتروني، وترسل الكميات إليهم عبر البريد السريع، حتى وإن كانت بكميـات قليلـة جـدا. ويتحـرك كـل وسيط بدافع المبيعات التي يحققها شخصيا، الا ان الأهم من ذلك هو ما يجنيه من عوائد له ناجمة عن مشتريات الوسطاء الذين تم كسبهم عن طريقه .

وهنا نلاحظ نوعا آخرا من المؤهلات والخبرات لوظيفة البائع. فالوسيط التجاري في هذا الأسلوب ما هو الا بائع يتعامل مع زبائنه، وهنا يحتاج هذا البائع الى بعض مهارات البيع المتعارف عليها، كما يحتاج أيضا الى معرفة استخدام البريد الالكتروني.

ويفترض بالادارة الواعية وخصوصا مدير المبيعات يلاحظ باستمرار الاتجاهات الجديدة في البيع ومنافذ التوزيع، وتقييم أثر ذلك على مبيعات سلعه، وجدوى توظيف بعض أساليب البيع الجديدة من ناحية، وانعكاساتها على معايير إنتقاء الباعة وتدريبهم من ناحية ثانية .

إنتقاء واختيار البائعين

يحتاج مدير المبيعات ان يحدد مسبقا المواصفات التي ينبغي توفرها بالبائع. ان وظيفة البيع وإن كانت متشابهة بين جميع المنشآت من حيث الغاية والهدف العام، الا ان هذه الوظيفة تتباين في تفاصيلها من منشأة إلى أخرى، بل وقد تختلف في نفس المنشأة بسبب التباين في نوع السلعة التي يتم بيعها.

ينبغي بمدير المبيعات ان يعطي أهمية لتفاصيل وظيفة البائع لأنها هي التي تحدد مواصفات الشخص المناسب لشغل الوظيفة، فهذه التفاصيل تختلف من وظيفة إلى أخرى حسب طبيعة السلعة وطبيعة الزبون، وان كان عنوان الوظيفة هو ذاته { بائع } لكل الوظائف. وينجم التباين في تفاصيل وظائف البائعين بفعل عوامل عديدة، أهمها:

- **طبيعة السلعة**

ان عملية بيع السلعة تحتاج من البائع معرفة جيدة بمواصفاتها، فالبائع معرض لتلقي أسئلة عديدة من الزبائن عن السلعة. ولما كانت السلع تتباين بخصائصها وبالمستوى التقني، فأن الاجابة المتوقعة يجب ان تكون بمستوى السؤال بما يتناسب مع طبيعة السلعة تقنيا. وللقاريء ان يتوقع نوع ومستوى المعلومات التي يجب ان تتوفر لدى البائع أو مندوب المبيعات عن سلعته كي يتمكن على الاجابة على الأسئلة المحتملة للزبائن، للسلع الآتية :

- البدلات الرجالية أو النسائية .
- المعدات الالكترونية المنزلية: مثل الغسالة الكهربائية أو التلفزيون .
- الأدويــة والعقاقير .
- أجهزة هندسية عالية التقنية.

- **طبيعة الزبون**

يتباين الزبائن في خصائصهم من أوجه عديده مثل :

- حجم الزبون، من زاوية الأهمية النسبية على مبيعات المنشأة في الوقت الحاضر، أو للمستقبل المنظور. وفي هذا المجال ينظر إلى الزبون من حيث كون فرد أو مؤسسة، او كيان ذات فروع متعددة على مستوى الدولة .
- الأهمية المعنوية للزبون، وأهمية ذلك على سمعة وهيبة المنشأة في السوق.
- المستوى الثقافي أو العلمي للزبون .
- طبيعة الاحتياجات، فالزبائن قد يختلفون في تفاصيل احتياجاتهم. وقد تجد المنشأة وجود ضرورة تسويقية للالتفات إلى تلك الاحتياجات خصوصا احتياجات الزبائن الكبار. فهم قد يرغبون بعبوات خاصة من حيث الحجم أو العلامات، أو جوانب تفصيلية أخرى يمكن الاتفاق عليها.

ان التباين الموجود في خصائص السلع من جهة، وفي خصائص الزبائن من جهة أخرى يفرض على مدير المبيعات مجموعة من المواصفات لوظيفة البائع. ولهذا ينبغي تهيئة ما يعرف ب"وصف العمل" الذي هو عن عبارة تحديد غايات الوظيفة، ومسؤولياتها، والأعمال المنوطة بشاغلها. ان التوفر المسبق لوصف العمل لوظيفة البائع يساعد كثيرا على تحديد مواصفات شاغل الوظيفة.

ومن الطبيعي ان تجرى المقابلات للأشخاص المتقدمين للتعيين، وحينها يستعان بوصف العمل الموضوع، والمواصفات المحددة لشاغل الوظيفة لتقييم مدى ملائمة المرشح لشغل الوظيفة الشاغرة. وبعض من الادارات، خصوصا الكبيرة منها، قد تلجأ إلى أسلوب اختبار المتقدمين للتعيين من خلال تعريضهم لمواقف عملية يراد منها التعرف على ردود أفعالهم كبائعين. وفي هذا المجال طورت بعض الأساليب التي تعين الادارة على رسم تخمينات للأداء المتوقع للمرشح للتعيين فيما لو عين بوظيفة بائع. وجاء تطوير تلك الأساليب نتيجة لتظافر المعارف الادارية مع المعارف والتقنيات النفسية بهدف تمكين الادارة على اختيار المرشح المناسب لوظيفة بائع. ومن هذه الأساليب من تقوم على تقييم خمسة جوانب في المرشح المتقدم لوظيفة البائع، وهي

المعارف والمهارات الوظيفية، والقدرة الادراكية، والمكونات الشخصية، والمعلومات الشخصية (السيرة الذاتية)، وتقييم المبيعات لأهداف محددة. وللحصول على صورة أوضح عن هذا التقييم أنظر الجدول رقم (1) .

ولا شك ان مدى نجاح تقييم قابليات المرشحين لوظيفة بائع يعتمد كثيرا على مدى صحة الأسلوب أو الأداة المستخدمة في عملية التقييم. فعملية التقييم في واقعها تقوم على أفتراض ان تقييم التباين الموجود بين الأفراد قبل التوظيف هو الذي يمكن ان ينعكس على ادائهم في حقل المبيعات لاحقا. وهناك من يـــرى ان استخدام ـــطرق محسنة أومتطـــورة في إنتقـــاء البـــاعة يحقـــــــــــــق

جدول رقم (1)

أساليب تقييم المرشحين لأختيار الباعة [1]

معايير تخمين الأداء **Performance Predictors**	المحتوى
تقييم مهارات ومعارف الوظيفة **Job Skills/Knowledge Assessment**	اجراء اختبار تحريري أو مقابلة عن معارف ومهارات البيع، كالبيع الشخصي، التخطيط، ادارة الوقت. وفي معظم الحالات تكتسب هذه المعارف والمهارات من خلال الخبرة والتدريب.

(1) Farrell, Seonaid, and A. Ralph Hakstian (2001), "Improving Sales Force Performance: A Meta-Analytic Investigation of the Effectiveness and Utility of Personnel Selection Procedures and Training Interventions," Psychology and Marketing, 18 (3), 281-316.

المحتوى	معايير تخمين الأداء Performance Predictors
تهـدف الى تقيـيم القـدرة الذهنيـة العامـة وبعـض القـدرات الادراكيـة المحـددة للمرشـح، مثـل فهـم الكـلام الـشفوي، القـدرة علـى اسـتيعاب الأرقام، السرعة والدقة البصرية ذات العلاقة بوظيفة البيع.	اختبار القدرة الادراكية Cognitive Ability Tests
تقييم قدرة التحمل لدى المرشح الـتي تعكـس تناسـق ردود الأفعـال في المواقـف المختلفـة. دراسـة أبعـاد الشخصية الـتي غالبـا مـا تـشمل في حالـة البـائع: الهيمنـة، التعـاطف، الحاجـة لتحقيـق شـيء، الحاجـة للـسلطة، المـسؤولية، الـدافع الاجتماعي، وتقدير الذات.	المكونات الشخصية Personality Inventories
تقيـيم المعلومـات والمـؤهلات الشخـصية الـتي تـشمل الـشهادات والخبرات والجنس ومعلومات أخـرى ذات علاقة. ويكون ذلك تحريريا.	المعلومات االشخصية Biographical Information (Bio-data)
أختبار تحريري يعتمد مقياسا متطـورا تجريبيا يركز بشكل خاص على رسـم توقعات لأداء البائع.	تقييم المبيعات لأهداف محددة Special Purpose Sales Assessments

مردودا أعلى بالمقارنة مع الوظائف الأخرى بسبب ارتفاع الانحراف المعياري في الأداء الفردي للبائع بالمقارنة على ما هو عليه في الوظائف الأخرى. فقد وجد بعض الباحثين[1] في هذا المجال ان أعظم انحراف معياري في الناتج الفردي {المبيعات لكل بائع} كنسبة من متوسط الناتج هي في وظائف المبيعات. وبسبب ان أداء المبيعات هو أداء قابل للقياس بسهولة، فأن الأداء الفردي للبائع قابل للقياس بسهولة أيضا أكثر من أداء أي وظيفة أخرى.

وبما أن التقييم يمكن ان يكون موضوعي أو تقييم شخصي، فأنه من المفيد للقاريء الكريم ان يمتلك فكرة عن فاعلية أساليب التقييم المشار إليها في الجدول رقم **(1)** كما توصل إليها بعض الباحثين المختصين، فقد تبين مثلا ان تحليل المكونات الشخصية وكذلك تقييم المبيعات لأهداف محددة هما على الدوام أسلوبان مؤثران في التكهن بالأداء الموضوعي للبائع في مجال عمله (المبيعات) **objective sales performance** **أكثر من التكهن بالأداء الشخصي للمبيعات** **subjective sales performance**، كما تبين ان اختبار القدرة الادراكية **Cognitive Ability Test** هو الأحسن عند التكهن بتقديرات الأداء الشخصي[2]، منه في التكهن بالأداء الموضوعي.

(1) Hunter, John, and Frank Schmidt (1990), Methods of Meta-Analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings, Newbury Park, CA: Sage.

(2) Farrell, Seonaid, and A. Ralph Hakstian (2001), "Improving Sales Force Performance: A Meta-Analytic Investigation of the Effectiveness and Utility of Personnel Selection Procedures and Training Interventions," Psychology and Marketing, 18 (3), 281-316.

ومن خلال الدراسات والأختبارات الكثيرة التي أجريت في مجال أختيار العاملين عموما، واختيار البائعين خصوصا تم التوصل على بعض الاستنتاجات المتعلقة ببعض الأساليب المستخدمة في انتقاء العاملين. ومن هذ الاستنتاجات :

- **المقابلات**

وهي من أكثر الأساليب شيوعا، وتعتبر ناجحة في التعرف على جوانب مختلفة من شخصية المرشح للتعيين وخصوصا: الشخصية الاجتماعية، الخبرات، والنظرة تجاه العمل. الا ان للمقابلات دور معتدل في التعرف على القدرات الذهنية العامة للمرشح[1].

- **مراكز التقييم**

تميل بعض الشركات للاستعانة بمراكز خاصة لتقييم المتقدمين لإشغال الوظائف الشاغرة، وأكثر ما يستعان في هذا المجال عادة هو بوكالات التوظيف التي تأخذ على عاتقها عادة مهام الاعلان عن الوظائف الشاغرة. ويناط بهذه الوكالات (بناء على طلب الشركات التي تمتلك وظائف شاغرة) مهمة إجراء المقابلات للمتقدمين بهدف تقييمهم نيابة عن الشركة.

ومن الباحثين من يرى ان مراكز التقييم أثبتت صلاحيتها في هذا المجال خصوصا في التعرف على القدرات الذهنية العامة للمرشحين، وكذلك في مجالات وجود دوافع للانجاز، المؤهل الاجتماعي، الثقة بالنفس. وبذلك تكون الاستعانة بمراكز التقييم معينا

(1) Robertson, Ivan T., and Mike Smith (2001), "Personnel Selection," Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74 (4), 441-472.

جيدا في قياس الذكاء العام للمرشح[1]. ومن الباحثين من يرى ان التقديرات التي أعطيت لمراكز التقييم أشارت الى صلاحيتها العالية في ملائمتها للكشف عن متغيرات الشخصية عند استخدامها في حالات المتقدمين لإشغال وظائف ادارية [2].

- **استمارات طلب التعيين**

من الواضح بأن كل حالة تعيين ترتبط وتعتمد عادة على استمارة طلب تعيين من المتقدم لشغل الوظيفة، وكذلك على ما يقدمه المتقدم للتعيين من سيرة ذاتية (C.V) توضح مواقع العمل والخبرات السابقة للمتقدم. ان المعلومات المدرجة في استمارة طلب التعيين وفي السيرة الذاتية تنطوي على أهمية كبيرة في تقييم الشخص لإشغال الوظيفة.

الا أنه علاوة على أهمية المعلومات الواردة في "ظاهر" هـذه الوثـائق، فأنـه يمكـن استخلاص المزيد من المعلومات من وراء السطور عن المتقدم، وهذه المعلومـات هامـة وطريفة بنفس الوقت. فعلى سبيل المثال، قد يدون أحد المتقدمين في سيرته الذاتية نصا يشير إلى مـا يتمتـع بـه مـن كفائـات مثـل (.. أتمتـع بـروح عاليـة للعمـل... ولـدي سجل وظيفي يثبت قدراتي على تحقيق الأهداف الموضوعة) . ان هذه العبارات تنم في الواقع عن تقييم ذاتي عن شخصه قد يصعب التحقق منه، الا أنها من وجهة نظر الباحثين تعطي مؤشرا إيجابيا عند تقييم السيرة الذاتية للمرشح حتى وإن كانت تلك الكفاءة لا تعود بعلاقة للوظيفة الشاغرة [1].

---

(1) Singh, Jagdip, (2005), " Salesperson selection, training, and development: trends, implications, and research opportunities", Journal, March 22 2005.
الذي بدوره أعتمدها من المصدر الآتي:

Scholz, Gerald, and Howard Schuler (1993), "The Nomological Network of the Assessment Center: A Meta-Analysis," Zeitschrift fur Arbeits und Orgnaizationspsychologie, 37 (2), 73-85.

(2) Goffin, Richard, Mitchell Rothstein, and Norman Johnston (1996), "Personality Testing and the Assessment Center: Incremental Validity for Managerial Selection," Journal of Applied Psychology, 81 (6), 746-756.

ومن المتقدمين للوظائف من له ميل لتثبيت صورته الشخصية على طلب التعيين، وقد أشارت بعض البحوث [2] إلى أنه إذا كانت الصورة لشخص جذاب أو متوسط الجاذبية فأن تأثيرها ليس بالشيء الذي يذكر على التقييم إن كانت السيرة الذاتية للمتقدم سيرة جيدة. لكن تبين من ناحية أخرى ان تثبيت صورة جذابة للمتقدم يترك أثرا جيدا عند تقييم سيرة ذاتية متوسطة المستوى.

تدريب وتطوير البائعين

تقع مهمة تدريب الباعة على عاتق إدارة المنشأة بشكل عام، وعلى عاتق مدير المبيعات بشكل خاص، ويمكن ان ينجز التدريب داخل أو خارج المنشأة وبواسطة مدربين من خارجها أو داخلها. وقبل ان نتناول المحاور التي ينبغي ان يتدرب عليها الباعة، نناقش أولا بعض الأراء التي تصاعدت أخيرا مقللة من أهمية التدريب بشكل عام، والبرامج التقليدية المتبعة في تدريب الباعة بشكل خاص. وهذه الأراء تحاول ان تدعم تحفظها هذا بما تعكسه بعض الإحصائيات التي تبين ان ٪ فقط من الشركات الأمريكية حاليا توفر التدريب للبائعين [3].

تحفظات على التدريب

فيما يلي خلاصة موجزة عن تلك التحفظات القائمة ضد تدريب الباعة .

- قاعات التدريب غير مجدية لتدريب الباعة

(1) Earl, James, James Bright, and Ann Adams (1998), "'In My Opinion': What Gets Graduates' Resumes Short-Listed?" Australian Journal of Career Development, 7 (1), 15-19.

(2) Watkins, Lucy, and Lucy Johnston (2000), "Perspectives of Models of Job Performance," International Journal of Selection and Assessment, 8 (5), 216-225.

(3) Powell, William, (2001),"Train Today, Sell Tomorrow", Training and Development, 1 (September), Page 43.

يـرى الـبعض ان بـرامج تـدريب وتطـوير الباعـة حافظـت علـى طابعهـا التقليدي، وبقيت أسيرة نمط معين مـن اعطـاء المعلومـات إلى الباعـة بـالرغم مـن التطورات الكبيرة الـتي حـصلت في المجتمعـات، وفي تنظـيم العلاقـة بـين الزبـون والبائع، وبذلك أصبح بعض البـائعين يـرون ان التـدريب المـؤثر هـو مـن خـلال التفاعل مع الزبون على الطبيعة وليس في أجواء قاعة التدريب، ولهذا هم يرون ان برامج التدريب التقليدية هي "ليست الطريقة الجيدة لاستخدام أوقاتهم [1]، وبهـذا كأنهم يقولون ان التدريب التقليدي هو إضاعة للوقت.

- التدريب حبيس تجارب الماضي

وبعض آخر ينتقص من البرامج التقليدية في التدريب من أنها لا تكون ناجحة إلا عندما تستعين بدروس وتجارب سابقة، ولهذا السبب بالذات تكون تلك البرامج التقليدية دون مستوى تلبية الإحتياجات المستقبلية للباعة. ويذهب أحد الكتاب في إنتقاصه من قيمة البرامج التدريبية التقليدية للحد الذي يصف فيها تلك البرامج التدريبية (التقليدية) بأنها تجعل العاملين أسرى في قيود الماضي، وتحد من إبداعهم، وتحد من قدراتهم على تحمل المخاطر[2] .

- التدريب إستثمار غير مضمون

ومن الإدارات من تعمل بهاجس ضرورة ضغط الإنفاق، وهي ترى ان ضغط أو إيقاف الإنفاق على تدريب الباعة أمر مبرر، لأنه لا يمكن ضمان استمرار خدمتهم (الباعة) بعد التدريب في نفس المنشأة. وبعبارة أخرى ان هذه الإدارات تخشى أن تستفيد منشأة أخرى من الموارد المستثمرة على تدريب باعتها إن هي دربتهم.

(1) المصدر السابق

(2) Hamel, Gary, and C.K. Prahalad (1994), Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow, Boston: Harvard Business School Press.

وهي بهذا تعمل بمبدأ أن كنا لا نضمن لحصول على عائد من إستثمار تدريب العاملين لمده ( ) عاما، فلم نتجشم عناء تدريبهم [1].

ان مناقشة الأراء أعلاه تستلزم منا أولا إلقاء نظرة ولو سريعة على خطوات العملية التدريبية. تقوم العملية التدريبية على التسلسل الآتي :

- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
- تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي.
- تقييم البرنامج التدريبي.

وتـشتمل العمليـة التدريبيـة علـى أكثـر مـن طـرف هـم المتـدرب، والإدارة (رب العمل)، وقسم الموارد البـشرية/ التـدريب، وأخـيراً المركـز التـدريبي الـي ينفـذ العملية التدريبية.ولكي يأخذ التدريب مداه الصحيح في تحقيق أهدافه لابد مـن تـوفر القناعة والإيمان لـدى إدارة المنـشأة (رب العمـل) بالتـدريب أولاً، وإعتمـاد المنهجيـة الصحيحة في تقدير الحاجات التدريبية وحصرها بشكل صحيح للعاملين من قبل قسم الموارد البشرية/ التدريب ثانياً، وتصميم جيد للبرنامج التدريبي مع استخدام أسـاليب تدريب مناسبة في الدورة من قبل مركز التدريب الذي غالبا ما يكون هو الجهة المنفـذة لها، ثالثا.

وعليه نجد أن نشاط التدريب موزع من الناحية العملية بين المنشأة (التي غالباً ما تكون أقسام القوى العاملة هي المسؤولة عن ذلك) وبين المركز التدريبي. وكلما زادت درجة إتقان دور كل طرف لدوره، إتسعت فرص تحقيق التدريب لأهدافه. ففي حين ينبغي بالمنشأة أن تعرف بشكل واضح ودقيق حاجات العاملين من التدريب وان تؤمن لهـم الفرص التـدريبية الملائمـة وترشيح الشخص المنـاسب للـدورة المنـاسبة، تقتضي

(1) Powell, William, (2001),"Train Today, Sell Tomorrow", Training and Development,1(September), Page 43.

المسؤولية بمركز التدريب أن يعد التصميم الجيد للبرنامج التدريبي ويهيء المدربين الأكفاء الذين يجيدون استخدام وسائل التدريب المناسبة.

مناقشة التحفظات على التدريب

ولأجل البيان والتوضيح، نناقش التحفظات على التدريب بالتسلسل الذي وردت فيه أعلاه تباعا .

○ **مناقشة التحفظ الأول**

ونبدأ بالتحفظ الأول " قاعات التدريب غير مجدية لتدريب الباعة ". أن هذا التحفظ يشير في جوهره إلى أن الأساليب المعتمدة فيما يسمى بالتدريب التقليدي (الذي ينفذ في قاعة التدريب) غير مجدية لتدريب الباعة، وإنما يجب أن يكون التدريب من خلال الممارسة العملية الفعلية. وللرد على ذلك يمكن القول بأنه لا يوجد شيء أسمه " تدريب تقليدي " وآخر "غير تقليدي "، وإنما يوجد تدريب فعال وآخر غير فعال. والتدريب الفعال هو ذلك التدريب الذي يعتمد المنهجية الصحيحة في حصر الإحتياجات التدريبية للعاملين، والتصميم الجيد للدورة التدريبية **بإنتقاء أساليب تدريب مناسبة**، واختيار مدربين مقتدرين، وتقييم البرنامج التدريبي خلال وبعد إنتهاء الدورة التدريبية للاستفادة من نتائج التقييم في تصحيح مسار البرنامج الحالي وفي تصميم البرامج اللاحقة.

ان العملية التدريبية تواجه من الناحية العملية عدد من المعوقات، منها ما هو ناجم عن طريقة تفكير وسلوك الإدارة (رب العمل)، ومنها ما هو ناجم بسبب قصور في أداء الجهة المدرّبة، ومنها ما هو ناجم عن المتدرب نفسه. ان التحفظ الذي نحن بصدد مناقشته ينصب بشكل أساسي على عدم فاعلية أساليب التدريب المعتمدة فيما يسمى بالتدريب التقليدي من جهة، وعدم إستيعاب الحاجة التدريبية للمتدرب من قبل المدرب من جهة ثانية. ان الغاية من التدريب هو إحداث تغيير في نظرة وسلوكية

المتدرب تجاه العمل، وهذا لايمكن إلا باعتماد الوسائل المناسبة لإحداث التغيير المنشود.

ان تدريب الباعة ينصب بشكل رئيس على إكساب المتدرب مهارة البيع، أو تطويرها لديه. ولما كانت {المهارة} هي شيء عملي لا يمكن إكتسابه إلا بالممارسة العملية، شأنها في ذلك شأن مهارة السباحة، فأن التدريب في قاعة التدريب غير مناسب لبعض أو معظم فقرات برامج تدريب الباعة. ويمكن القول ان أساليب تدريب الباعة يمكن ان تعتمد في جوانبها العملية واحد أو أكثر من الأساليب الآتية :

* **مشاهدة أفلام تدريبية:** إتاحة الفرصة للبائع/المتدرب على مشاهدة أفلام تسجيلية لعدد من مواقف التعامل مع الزبون، يصور كل منها حالة مختلفة، وكل منها يحتوي على نقاط قوة أو ضعف في سلوك البائع (في الفلم). وبعد عرض كل تسجيل تناقش تلك المشاهد بغية تحليل نقاط القوة والضعف في سلوك البائع، وللتوصل إلى الحالة الأمثل لما يجب ان يكون عليه سلوك البائع.
* **تمثيل الأدوار:** حيث يوفر للمتدرب البائع أجواء مشابهة للواقع، يتقمص فيها أحد الأشخاص دور الزبون أمام البائع/المتدرب. ويقيم الموقف لاحقا من قبل هيئة التدريب والمتدرب نفسه. ولزيادة فاعلية هذا الأسلوب يمكن تصوير مشهد تعامل البائع/المتدرب مع الزبون بالفديو كي يسهل مشاهدته وتقييمه من قبل المتدرب لاحقا، تقييما ذاتيا.
* **التدريب في موقع العمل:** إتاحة الفرصة للبائع/المتدرب ان يأخذ مكانه كبائع ويمارس عملية بيع حقيقية مع زبون حقيقي، لكن بإشراف بائع أقدم متمرس في المهنة. تترك الفرصة كاملة للبائع/المتدرب ان يؤدي دوره كاملا لكن بمراقبة وإشراف البائع المتمرس عن بعد مناسب، الذي لا يتدخل إلا عند الضرورة فقط.

o **مناقشة التحفظ الثاني**

يقوم التحفظ الثاني " التدريب حبيس تجارب الماضي " على إفتراض ان التدريب لا يلبي احتياجات المستقبل لأنه يرتكز على خبرات الماضي، مما يسبب تعطيل القدرة على الإبداع والحد من تحمل المخاطر .

وللرد على هذا التحفظ، تستحق الاشارة إلى ان الحضارة الانسانية بكل فروعها المتنوعة أستفادت من تجارب وخبرات الماضي، وجعلتها دروسـا تخـدم خطواتهـا نحـو المستقبل بعد أن تضفي على تلك الدروس لمسات تتناسب مـع المرحلـة الزمنيـة الـتي يعيشها الانسان ومتطلباته نحو المستقبل. ان قدرة الانسان على الاستفادة مـن خـبرات الماضي هي المزية الكبيرة التي جعلته يتفوق على غـيره مـن الكائنـات الحيـة في خلـق إضافات على خبرات السلف، وبناء الحضارات. لهذا فأنه من المنطقي الاسـتفادة مـن خـبرات الماضـي { تـدريبيا }، ولـيس في ذلـك عيـب أو إنتقـاص لأحـد. وإذا مـا وجدنا خللا أو نقصا في برنامج تدريبي فلا يمكن ان نعزيـه إلى كونـه " حبـيس تجـارب الماضي "، بل يجب ان نعزيه إلى خلل في تحديـد الاحتياجـات التدريبيـة، أو في تـصميم البرنامج التدريبي، أو وجود خطأ في إنتقاء وسائل التدريب المناسبة.

o **مناقشة التحفظ الثالث**

ويبنى على التحفظ الثالث " التدريب إستثمار غير مضمون "، تخوف من ان البائع قد يترك عمله في المنشأة ويلتحق بعمل جديد في منشأة أخرى. وبتمعن بسيط في طبيعة هذا التحفظ، نرى ان التحفظ لا يمت بصلة إلى عـدم فاعليـة التـدريب، أو إلى وجـود قصور في العملية التدريبية، بل ان هذا التحفظ ناجم عن ضعف قناعـة الادارة العليـا للمنشأة بالتدريب، وهذا المعوق هو واحد من معوقات أخـرى أمـام نـشاط التـدريب تقـف بعض الادارات ورائهـا، مثـل ضعف التخصيصات المـالية للتـدريب، تـدريب

الأشخاص غير المناسبين، نقل المتدرب إلى موقع آخر بعد الإنتهـاء مـن تدريبـه، عـدم إعطاء المتدرب فرصة لإجراء تطوير على عمله [1] .

ان ضعف قناعة الادارة العليا بالتدريب يدعوها إلى تلمس مختلف الذرائع والمبررات لتجنب التدريب. ففي حين نرى ان ادارات بعض المنشآت تتهرب من التدريب للسبب أعلاه، نجد بالمقابل ان ادارات أخرى تجد في تدريب العاملين وسيلتها لزيادة الإنتاج والإرتقاء بالإنتاجية، وتوسع من نشاطها التدريبي للحد الذي تتجاوز فيه تدريب باعة المنشأة ليمتد ويغطي وسطائها التجاريين كما هو الحال مع شركة **Oldsmobile** التي صرفت عام مبلغ مليون دولار لتدريب وسطائها التجاريين من أجل تدريبهم على كيفية الإرتقاء في خدمة الزبائن [2] .

وخلاصة تفنيد ما تقدم من تحفظات على التدريب، يمكننا القول ان التدريب الفعال ينطلق من التحديد السليم للاحتياجات التدريبية للعاملين، ثم يصار إلى تصميم البرنامج التدريبي المناسب من حيث مادته التدريبية، وأساليب التدريب التي تعتمد، وإختيار المدربين الإكفاء، ومكان وتوقيت البرنامج. وإذا ما ظهر ما يشير إلى عدم تحقيق التدريب للنتائج الموضوعة له، فلا يصح الحكم بأن التدريب غير مفيد في تطوير قابليات البائعين أو الادعاء بأن هذا النوع من التدريب هو تقليدي وآخر غير تقليدي، بل يجب البحث والتقصي عن خلل ما في أحدى حلقات التدريب الي أشرنا إليها.

ان تدريب البائعين يمكن ان يأخذ أشكالا مختلفة، فهو يمكن ان يكون في قاعة التدريب، كا يمكن ان يكون تدريبا في موقع العمل حيث يتدرب البائع على عمله على

(1) باسم الحميري، "التدريب الفعال – منهجي وتطبيقي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، **2009،صفحة 21-23.**

(2) Leo Lingham (4/7/2009), " Human Resources/sales management/ Selecting &Recruting", http://en.allexperts.com/q/Human-Resources-2866/2009/4/sales-management.htm

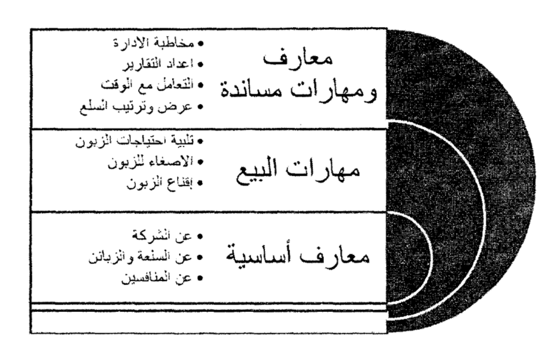
الطبيعة بأشراف بائع أقدم. كما ان التـدريب في القاعـة يمكـن ان يكـون علـى شـكل محاضرة، أو المشاركة في حل بعض التمارين، أو تحليلا لمواقف يعبر عنها بطريقة تمثيـل الأدوار، أو مشاهدة ومناقشة بعض الأفلام التدريبية. والأسلوب التدريبي الأنجع هـو الأسلوب الذي ينجح في إيصال{ الرسالة } إلى البائع/ المتـدرب. ولمـا كـان البرنـامج التدريبي الواحد يتضمن عدد من المفردات التدريبية، ولكـل مفـردة تدريبيـة رسـالتها الخاصة، فقد تحتاج هيئة التدريب إلى توظيف أكثر من أسلوب تدريبي ضمن البرنـامج الواحد.

محاور تدريب البائعين

يحتاج كل بائع يعين حديثا إلى التدريب لغرض التعرف على واقع وتفاصيل عمله الجديد، كما يحتاج البائع للتدريب أيضا من أجل تطوير وصقل مهاراته بما يتناسب مع عمل المنشأة. الا ان تفاصيل الاحتياجات التدريبية للبائعين تختلف من منشأة أخرى بسبب التباين في طبيعة عمل المنشآت، وحجمها، وخصائص سلعها، ونظام التسويق، ونوع منافذ التوزيع المعتمدة. وعلاوة على هذا، نجد ان تفاصيل الاحتياجات لتدريبية تختلف أيضا من بائع إلى آخر في ذات المنشأة الواحدة بسبب التباين في توع ومدة خبرات الأشخاص. الا أنه مهما تباينت وتنوعت الاحتياجات التدريبية للبائعين، يبقى ممكنا ان تؤطر بالشكل الآتي :

الشكل (2)

الإطار العام لاحتياجات البائعين للتدريب



- **معارف أساسية**

تشمل هذه المجموعة من الاحتياجات التدريبية معارف أساسية عن الشركة والسلعة والمنافسين. ان هذه المعارف يحتاجها جميع البائعين المعينين حديثا حتى لو كانوا من أصحاب خبرات سابقة في منشآت أخرى، لأن هذه المعلومات والمعارف التي سبق وان اكتسبوها انما تخص كيانا سابقا .

الشركة: الأسم الرسمي الصحيح للشركة، فكرة عن تاريخها، الدوائر و الأقسام، انشطتها الأساسية والفرعية، فروعها ومكاتبها، سياسات البيع المعتمدة .

السلع: معرفة جميع السلع التي تتعامل بها الشركة من حيث الأسماء، والأحجام أو العبوات، الخصائص والمواصفات لكل سلعة، المزية المهمة التي تتمتع بها السلعة، المنافذ المعتمدة في التوزيع، منشأ صناعة كل سلعة، سعر كل سلعة، وجود أو عدم وجود كفالة لكل سلعة بعد البيع، خدمات التوصيل الى مكان الزبون،

خدمات ما بعد البيع كالتركيب أو النصب، توفر خدمات الصيانة، مـدى تـوفر قطـع الغيار، مدى توفر التدريب للعاملين لدى الزبون على تشغيل الجهاز (السلعة)، سياسة الحوافز السعرية الممنوحة للزبائن كالخصم والتقسيط.

الزبائـــن: خصائص الزبائن الحـاليين لكـل سـلعة، ومـا هـي أهـم اهتمامـاتهم بالسلعة، الوسطاء التجاريون الذين تتعامل معهـم الـشركة (مؤسـسات، جمعيـات، أو وسطاء أفراد).

المنافسون: أهم المنافسين وسلعهم، أسعار سلع المنافسين، المزايا التنافسية للسلع المنافسة، منافذ التوزيع المعتمدة.

- **مهارات البيـــع**

ان اكتساب مهارة البيع هي ما يميز البائع عن غيره من العاملين، فهي تمثل جوهر عمل البائع، إذ هي مجموعة القابليات التي تعين البائع على كسب الزبون وتحقيق صفقة المبيعات، وبشكل يكون فيه الزبون على رضا كامل من تلك الصفقة. وكل بائع يحتاج إلى إكتساب هذه المهارات أو تطوير ما لديه منها، ويشمل هذا حتى البائع الذي أمتلك خبرات سابقة في مكان آخر، حيث أنه يحتاج إلى تكييف وصقل خبراته السابقة مع متطلبات العمل الجديد. فالبائع الذي يمتلك خبرات سابقة كبائع في صالة عرض للأجهزة الكهربائية المنزلية (كالتلفزيونات والثلاجات والغسالات، مثلا) يجد نفسه بحاجة لتطوير مهاراته عندما يعمل مندوب مبيعات يطوف على بعض المؤسسات والشركات لبيع الأجهزة الخاصة. فمهارات البيع في صالة العرض لا تتطابق كليا مع تلك المهارات التي يحتاج اليها مندوب المبيعات الذي يطوف على مؤسسات الزبائن.

تغطي مهارات البيع مجموعة غير قليلة من المهارات الفردية التي ينبغي بالبائع ان يكتسبها، وهو يحتاج إلى كل تلك المهارات في عمله لكن بدرجات متفاوتة من عمل إلى آخر، حسب طبيعة السلعة وطبيعة عمل المنشأة. ولا بـأس من التنوية ثـانية من أن

تدريب البائع على مثل هذه المهارات يجب ان يقترن بأساليب عملية (منها الممارسة) بشكل رئيسي، لأن المهارة لا تكتسب إلا بالممارسة العملية. ومن هذه المهارات:

* القدرة الجيدة على العرض والتقديم
* التعامل مع أنواع الزبائن
* القدرة على المساومة
* معالجة اعتراضات الزبائن
* إمتلاك الأسلوب الذي يتعرف فيه على الرغبات الحقيقية للزبون
* القدرة على إقناع الزبون بالشراء
* التمكن من التواصل مع الزبون وإمتلاك الخطاب المؤثر
* القدرة على رعاية وخدمة الزبون
* القدرة على بناء النية الحسنة لدى الطرف المقابل
* أساليب المخاطبة عبر الهاتف
* القدرة علة تقصي زبائن جدد للمنشأة

- **معارف ومهارات مساندة**

وإضافة إلى ما تقدم من احتياجات تدريبية، يحتاج البائع إلى معارف ومهارات أخرى من شأنها ان تعزز من أدائه كبائع مقتدر. ومن هذه المعارف والمهارات الأخرى مبادىء أولية في علم نفس المبيعات، العلاقات الانسانية، الإتصالات، إعداد وكتابة التقارير، التعامل مع الوقت، وأساليب العرض السلعي الفعال. ونتناول في السطور التالية بعضا من هذه الفقرات لنتعرف على مدى أهميتهما في تحسين أداء البائع.

- الاتصالات

يحتاج البائع بحكم وظيفته للاتصال بشكل دائم مع الزبائن ومع رؤوسائه وزملائه في المنشأة، كما قد يحتاج للاتصال أيضا ببعض أقسام المنشأة لغرض

الحصول على بعض المعلومات أو للتنسيق. وفي كل ذلك يحتاج البـائع إلى إتبـاع الأسلوب الصحيح في الإتصالات من أجل أن يكون الاتصال فاعلا .
فالبــائع بحاجــة إلى تدريبــه علــى إختيــار الأســلوب المناســب لهــدف الاتصال: الشخصي المباشر، أم الهاتف، أم المذكرة أو التقريـر. وهـو بحاجـة لأن يتعرف على ما يجب ان يتدبره لتأمين اتصال ناجح بمنأى عن عوامـل التـشويش المختلفة .

- اعداد وكتابة التقارير

تتطلب وظيفة البائع تزويد الادارة بمعلومات تعبر عن نشاط البائع، كالمبيعات التي حققها أو نتائج الاتصالات والزيارات التي قام بها الى الزبائن الحاليين أو المحتملين، وترفع هذه المعلومات الى الادارة عادة على شكل تقارير. وتلجأ كثير من الادارات الى إعداد صياغات ثابتة للتقارير النمطية مثل تقارير حصيلة المبيعات اليومية أو الأسبوعية. لكن تبقى هناك حاجة لإعداد وصياغة تقارير هي ليست نمطية تتضمن معلومات مهمة، يرى البائع ضرورة إطلاع الادارة عليها.

وفي هذا المجال، يحتاج البائع تدريبا على كيفية إعداد المذكرات والتقارير بالشكل الذي يحقق الهدف من اعدادها بشكل واضح ومناسب. ومن المعلومات التي يمكن رفعها الى الادارة في مثل هذا النوع من التقارير هي ما تتوفر لدى البائع من مشاهدات وتعليقات ومعلومات عن سلوك وانطباعات الزبائن أو عن المنافسين وتوجهاتهم في السوق، فمثل هذه المعلومات قد تكون على قدر كبير من الأهمية.

- ادارة الوقت

تتمثل إدارة الوقت بالإستخدام الرشيد للساعات المتاحة لنا وتحقيق أفضل الإنجازات التي تقودنا نحو أهدافنا، وذلك بإستخدام أساليب ومنهجيات عقلانية تعيننا على التعامل بشكل صحيح مع الوقت.

يحتاج البائعون عموما، وشريحة مندوبي المبيعات خصوصا، إلى معرفة أساليب التعامل مع الوقت. ان من مهام مندوب المبيعات زيارة الزبائن واجراء المقابلات معهم، وهذه مهمة تتطلب تثبيت وبرمجة المواعيد، والتنقل من مكان إلى آخر، وتنطوي على الإنتظار لحين مقابلة الشخص المطلوب.

ان إكتساب مهارة ادارة الوقت تعين البائع على كيفية الإستخدام الأمثل للوقت، وضغط الضياعات منه مما ينعكس إيجابيا على ادائه وعلى المنشأة .

- عرض وترتيب السلع

يعتبر عرض وترتيب السلع في المتاجر والمعارض بأنواعها من العوامل المروجة للبيع، لأن طريقة العرض والترتيب يمكن ان تخلق القناعة لدى الزبون لشراء السلعة. وبعض من الشركات أدركت هذا الجانب من العملية التجارية مما دفعها للاستعانة باختصاصيين في عرض السلع، ويساعدهم في ذلك جهاز المبيعات طبعا. ولأجل ذلك يفضل ان يكتسب البائع نفسه بعض المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق عرض فعال للسلع، والتي من قواعدها :

- وضوح الهدف الرئيسي من العرض، فهذا يساعد على تهيئة وخلق العرض المناسب لإيصال هدف وفكرة العرض الى الناظر. فإن كان هدف العرض هو الإيحاء بأن استخدام السلعة المعنية يوفر الراحة لربة البيت مثلا، فان طريقة العرض (والتي قد تكون معززة بوسائل الإيضاح)، يجب ان توحي وتعزز هذه الفكرة .

- توفير فكرة Theme شاملة ومتناسقة مع السلع الأخرى في العرض، يخلق الأجواء المناسبة للتأثير الإيجابي بالزبون .
- ان يكون العرض بسيطا، غير معقد .

- ان يكون العرض سار للناظرين. وقد تستوحى فكرته من خلفيات تاريخية أو اجتماعية، أو مشاهد تحتوي لمسات ظريفة، أو صور لشخصيات معروفة تبينهم يستخدمون نفس السلعة .
- خلق نقطة تركيز بصرية تستقطب نظر الزبون .
- جعـل الـسلع أو الملـصقات أو غيرهـا مـن المـواد الترويجيـة بمـرأى مـن الأفـراد المـستطرقين في الـشارع، وكـذلك بمـرأى واضـح مـن الزبـائن داخـل المتجـر أو المعرض .
- توفير الفرصة للزبون لمشاهدة المنتوج أثناء التشغيل .
- المحافظة التامة على نظافة السلع والرفوف والحاملات والملصقات .
- لجلب إنتباه الزبائن إلى السلع الصغيرة، يمكن عمل مجسمات كبيرة أو ملصقات عند أماكن عرضها.
- توفير المعلومات المناسبة عن السلعة .

توزيع البائعين على مناطق البيع

ان تقسيم السوق جغرافيا الى مناطق بيع متعددة هو من المواضيع التي يجب ان تحظى باهتمام رئيسي لدى مدير المبيعات. فهذا الموضوع في جوهره يتعامل مع الكيفية والطريقة التي تتبعها المنشأة في توزيع البائعين على السوق، من أجل تلبية احتياجات الـزبائن الحاليين والمحتملين.ان التـوصل الى تصميم منـاطقي نـاجح ليس بالأمر الهين، وعند التفكير للقيام بمثل هذه المهمة، يفترض بمدير المبيعات ان يضع لنفسه بعض المعايير للتقسيم أو بالأحرى لتصميم مناطق البيع .

معايير تصميم مناطق البيع

- حجم العمل

يتطلب العمل من كل بائع القيام بعدد من الاتصالات مع عدد من الزبائن الحاليين والمحتملين، وفي كل اتصال شخصي او الكتروني أو هاتفي يلبي البائع متطلبات متنوعة للزبون كتسلم طلبيات جديدة، طلب معلومات معينة، تسليم بضاعة، مناقشة صفقات جديدة، التعامل مع بعض الشكاوى...

ينبغي ان يوفر البائع الخدمة والرعاية للزبون بأحسن صورها. وإن زاد عدد زبائن البائع العدد المقبول، فأن ذلك سيؤثر على مستوى الخدمة التي يتلقاها الزبون، وعلى صورة المنشأة في ذهن الزبائن، وأخيرا على مستوى المبيعات. فلابد اذا من الحفاظ على توازن مقبول بين مستوى الخدمات المتوخاة من جهة، والاستفادة القصوى من وقت وامكانيات البائع من جهة أخرى. وعلاوة على ذلك، يجب الموازنة في توزيع مناطق السوق بين البائعين بما يحقق معيارين أساسيين :

* توزيع عادل في حجم العمل .
* توزيع عادل في العوائد المالية .

- الحدود المناطقية

والجانب الآخر الذي يجب ان يلتفت اليه مدير المبيعات هو مناقشة حدود كل منطقة بيعية، وأين تقع. فهل تعتمد المنشأة الحدود الادارية للمحافظات أو المدن والتقسمات الادارية كمعيار في تقسيم السوق الى مناطق بيع، أم تعتمد شيئا غير ذلك .

- الكلف المحتملة

ان توفر بدائل مختلفة لتقسيم السوق الى مناطق بيع متعددة يعني تعدد الاحتمالات المتوقعة لتكاليف كل بديل من بدائل تقسيم السوق. والادارة بحاجة لأن تدرس هذه التكاليف بعناية قبل ان تحسم قرارها .

- المبيعات المحتملة

ان هذ المعيار هو معيار مهم جدا حيث انه يرتبط ارتباطا مباشرا بأهداف وخطة المبيعات. ان تقسيم السوق الى قطاعات أو مناطق بيع متعددة يمكن ان يتخذ أشكالا مختلفة، فقد تتباين مناطق البيع في مقدار حجم المبيعات الذي تحققه. وبما ان أمام الادارة ومدير المبيعات معايير أخرى يجب ان يلتفت إليها إضافة إلى هذا المعيار، فقد تظطر الادارة التنازل وصرف النظر عن هذا المعيار بسبب ضغوط المعايير الأخرى التي تقدم ذكرها أعلاه .

طرق تصميم مناطق البيع

يمكن اعتماد أحدى الطريقتين الآتيتين في تقييم السوق الى مناطق بيع :

- التقسيم حسب حجم المبيعات المتوقع

يتم تقسيم السوق وتصميم مناطق البيع وفقا لهذ الطريقة على أساس دراسة احتياجات الزبائن الحاليين والمحتملين، وتقدير حجم العمل المطلوب من البائع لتغطية متطلبات الزبائن المتنوعة، ثم يصار الى تقسيم السوق الى مناطق بيع، وإناطة مسؤولية كل منطقة ببائع .

- التقسيم حسب الاهداف

تقوم هذه الطريقة بتقسيم السوق بطريقة مغايرة للطريقة السابقة، حيث يتم الرجوع في هذه الطريقة الى هدف المبيعات الموضوع لكامل السوق، ومراجعة الهدف الموضوع للحصة المستهدفة من السوق. بعد ذلك، يصار الى وضع تقدير لمعدل عدد الاتصالات التي ينبغي بكل بائع القيام بها كي يتاح تحقيق أهداف المبيعات، وعلى ضوء ذلك يجري تصميم مناطق البيع.

الفصل السابع

تحفيــز البــــائعين





تحفيز البائعين

ان الحرص على الإنتقاء الجيد للبائعين، وتوفير التدريب والتطوير اللازمين لهم لا يكفيان للإرتقاء بالأداء الشخصي لكل منهم. ان مصلحة العمل تتطلب ان تمتد الرعاية لهم بما يضمن تحقيق مستويات عالية من الأداء عن طريق التحفيز. ويغطي هذا الفصل جوانب أساسية عن هذا الموضوع فهو يتناول:

- التعرف على دوافع العمل، وكيفية الاستفادة منها في حث البائع على العمل .
- أساليب التحفيز المادي وأنواعه .
- التحفيز المعنوي واستخداماته.

دوافع العمل

من الطبيعي ان يرغب مدير المبيعات ومعه كل الادارة العليا بأن يروا لدى االبائعين حماسة واضحة للعمل وهم يؤدون عملهم، وان يروا ان ادائهم للعمل كما ونوعا دائما فوق المعدل. ان تحقيق مثل هذه الرغبة ليست بالمستحيلة أو الصعبة، وإنما تحتاج إلى تظافر عدد من العوامل لتحقيقها. وهذه العوامل هي :

- توفر المؤهلات الشخصية المناسبة لدى البائع، وهذا أمر يعالج أثناء عملية إنتقاء البائعين من خلال المقابلات والاختبارات التي تجري للمرشحين لوظيفة بائع .
- التدريب، وهو جانب يمكن توفيره للبائعين حال تعيينهم في المنشأة ويمكن أن يأخذ أشكالا عديدة وبفترات زمنية متعاقبة .
- تحفيز العاملين، وهو الجانب الذي سنتناوله في السطور القادمة .

تقع مهمة تحفيز العاملين – ومنهم البائعين – على الادارة، وقد تناولته كثير من الدراسات والبحوث. وقد توصلت تلك الدراسات والبحوث على ان وراء كل قرار أو أو سلوك يقوم به الفرد دافع أو أكثر يحركه للقيام بذلك العمل. فما هو مفهوم

الدافع ؟ تفهم العلوم الاجتماعية والسلوكية الدافع على أنــه " حالة من التركيب العضوي تكون فيه الطاقة الجسمانية معبئة وموجهة بنمط مختار نحو مسألة ما {ليس بالضرورة ان تكون بالمحيط الخارجي} تدعى الهدف [1]. فالدافع هو الذي يحرك الفرد سلوكيا للقيام بعمل ما أو للتفكير بوسيلة أو طريقة معينة لغرض تحقيق غاية ينشدها. وبذلك يمكن النظر الى الدافع بعبارات مبسطة على انه " حاجة مستحثة يسعى الفرد إلى اشباعها [2] .

استقطبت حاجات الانسان اهتمام علماء الاجتماع وعلم النفس والاقتصاد، كما استقطبت اهتمام الاداريين ايضا، حيث ربطت المدرسة الانسانية للإدارة بين حاجات الانسان وسلوك العاملين أثناء العمل وحاولت بنجاح ان تستخدم التحليل العلمي من منظار الحاجات في دراسة سلوك العاملين 0 ومن أكثر العطاءات العلمية نضجا في هذا الموضوع هو ما قدمه ماسلو والذي عرف بأسم " نظرية الدوافــع[3] التي استفيد منها كثيرا في دراسة وتحليل سلوك الانسان بشتى المجالات الانسانية. وفيما يلي عرض موجز بالحاجات الانسانية التي عرضها ماسلو، مع توضيح لمجالات تطبيقها في حقل دراسة سلوك العاملين والبائعين بشكل خاص، أنظر الشكل(1) .

ترى نظرية الدوافع بوجود خمسة مستويات وانواع من حاجات الانسان، تعمل علـى تحريكـه لـنهج سـلوك معـين، وهـي: الحاجـات الفـسلجية، والأمـان، والحـب والإنتماء، والاحترام، والتعبير عن الـذات. وتأتي الحاجــات الفـسلجيـــة في مقدمـة الأنـــواع كافة، وتعمل على تحــريك الانسان ما دامت تلك الحاجات غير ملباة.

---

(1) Newcomb, Turner, and Converse, "The Nature of Motivation", Printed in Kollat, Blackwell, and Engels "Research In Consumer Behaviour", Winston Inc. 1976, P 25.

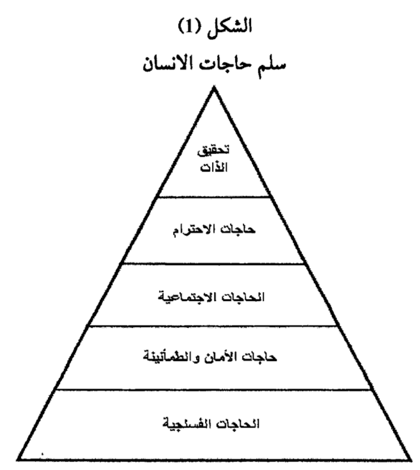
(2) Stanton, W; "Fundamentals of Marketing", Mc-Graw – Hill International Book, 6th Edition, P. 89.

(3) Maslow, A.H. "Theory of Human Motivation", published in "Psychological Review", Vol. 50, 1943, PP. 370 – 396.

الا ان إشباع هذه الحاجات يتوقف تأثيرها على الانسان من حيث التحريك، وتنتفي عن ان تكون "دافعا" ما دامت الحاجة ملباة. وبإشباع الحاجات الفسلجية تظهر الى السطح فئة ثانية ومستوى جديد من الحاجات وهي حاجات الأمان أو الطمأنينة التي تبدأ بممارسة التأثير على سلوك الانسان كدافع ومحرك له أكثر من أي حاجة أخرى. وهذه الحاجات "الأمان" إن أشبعت، تتوقف بدورها عن ان تكون دافعا ويتوقف تأثيرها على سلوك الانسان. وهكذا ومن جديد يظهر مستوى جديد من الحاجات. . .

الشكل (1)

سلم حاجات الانسان



1. **الحاجات الفسلجية Physiological Needs**

تعتبر هذه الحاجات نقطة البداية في سلَـم حاجات الانسان وفقا لنظرية الدوافع. ويسلم بوجود هذه الحاجات من حقيقة ان للجسم ميكانيكية ذاتية

تعمل على تأمين وتحقيق حالة توازن طبيعية في جسم الانسان من الماء والملح والسكر والبروتين والكالسيوم والأوكسجين.. الخ. كما ان جسم الانسان اذا شعر بعوز لأي من هذه المواد، يبدأ بالإحساس بحالة " الجوع " وإن كانت جزئية لتلك المادة .

وتشمل الحاجات الفسلجية حاجة الانسان للطعام والماء والنوم والجنس. وينظر إلى هذه الحاجات على انها الحاجات المتغلبة على غيرها من الحاجات الأخرى. فلو افترضنا ان انسانا ما قـد جرد من كل شيء، فأن الدوافع الفسلجية هي التي ستتحكم بسلوكه أكثر من أي دوافع أخرى، فالشخص الجائع، والذي يفتقد الأمان والحب والتقدير، يشعر بحدة الجوع والعوز الى الطعام أكثر بكثير من عوزه للاشياء الاخرى0 ان هذا الانسان الذي يفتقر الى كل شيء سيسلك السلوك الذي تحدده له غرائزه ودوافعه الفسلجية ولا سواها، حتى وإن كانت حاجاته الاخرى غير مشبعة. فالحاجات الاخرى تختفي أمام الحاجات الفسلجية، الا انها قد تظهر بعد إشباع الحاجات الفسلجية. ومن جهة أخرى، ينتفي تأثير الحاجات الفسلجية على الانسان بمجرد إشباعها. ان الانسان العطشان يحول كل تفكيره على كيفية إطفاء ظمئه، وكلما أشتد عطشه أستحوذ هذا الموضوع على ذهنه لغاية ان يصبح الماء شغله الشاغل في الحلم واليقظة.

وإذا ما ربطنا الحاجات الفسلجية بدوافع العمل لدى البائع، نجد ان الوسيلة الأساسية لتلبية وإشباع أغلب حاجات هذا النوع هو باستخدام الوسائل المادية المعبر عنها بالراتب أو المكافئات النقدية والمادية الأخرى. فما يتسلمه البائع من مال لقاء عمله هو الأداة التي تساعده على تلبية معظم احتياجاته الفسلجية خصوصا الطعام والشراب والملبس له ولأسرته .

2. حاجات الأمان Safety Needs

ما ان تلبى الحاجات الفسلجية للانسان بشكل معقول، حتى تبـدأ بالظهور مجموعـة أخرى من الحاجات تسمى بحاجات الأمان التي تشمل حاجات الانسان للطمأنينـة والاستقرار والنظام .

وكما سبق وان أوضحنا في الحاجات الفسلجية، ان الانسان يتصرف تحت وطأة الحاجة للأمان بدافع حماية نفسه من الاخطار المحدقة بـه، وتصبح الدافع المهيمن على تفكـيره وسـلوكه، وتتغلـب علـى غيرهـا مـن الحاجـات الأخـرى (عـدا الحاجـات الفسلجية) كالحاجة إلى الحب والاحـترام. ويـصبح الانـسان الـذي يـشعر ان حياتـه مهددة بالخطر لا ينشد غير الأمان، فيستحوذ ذلك على كل اهتمامه تفكيرا وسلوكا.

وفي المجتمعات المتحضرة نرى ان هذه الحاجات ملباة إلى حـد كبير من خلال اجهزة الأمن التي تحافظ على النظام وسلامة الفرد. ان حاجة الامان هي التي تقف وراء شراء الناس للأبواب المتينة والأقفال، والخزائن المنيعة، والسلاح الشخصي. كما ان حاجة الانسان للأمان هي وراء تطوير وتسويق اجهزة الانذار ضد الحريق أو السرقة في المصانع أو المحلات أو السيارات. ولذلك أيضا نشأ سوق التأمين بانواعه خصوصا التأمين على الحياة الذي ينشد فيه المؤمن ضمان المستقبل لأفراد أسرته عادة.

وعند حدوث الأوبئة أو ظهور أمراض سريعة العدوى والإنتشار، تخاطب السلطات الصحية غريزة الانسان وتحرك فيه الحاجة للطمأنينة عن طريق الاعلان بالصحف والمجلات والتلفزيون وغيرها من وسائل الاعلان الاخرى باجراء التلقيحات اللازمة تفاديا لخطر الامراض السائدة. واذا كان الموقف الصحي خطرا جدا وأدرك الناس ذلك، تهافتوا على المراكز الصحية لأخذ التلقيحات المطلوبة.

وتتجسد الحاجة للأمان لدى العاملين، ومنهم **البائع**، بالآتي :

- ☜ الحاجة لتوفر سكن مناسب له ولأسرته. وهذه الحاجة يمكن تلبيتها بالوسائل المادية (الراتب والمكافئات) .
- ☜ الحاجة لتوفر عنصر الطمأنينة بالاستمرار عل خدمته في المنشأة التي يعمل فيها. وهذه الحاجة في جوهرها مادية، ويمكن تلبيتها من قبل الادارة في حالة توفر بعض العوامل الخاصة بالمنشأة، وتوفر شروط الأداء المقبول من قبل البائع .
- ☜ الحاجة لتوفر عنصر السلامة الفردية أثناء العمل، وهذه يمكن تلبيتها بتوفير بعض شروط سلامة العمل، ومنح علاوات مادية للعامل أو البائع تعويضا عن التعرض لللمخاطر أثناء العمل.

3. الحاجات الاجتماعية Social Needs

إذا لبيت الحاجات الفسلجية وحاجات الأمان، تظهر لدى الانسان مجموعة جديدة من الحاجات الجديدة التي تتمثل بحاجتة للإنتماء إلى مجموعة بشرية تقبل به ويقبل بها، والحاجة إلى الزوجة والأطفال. وعند ظهور هذه المجموعة من الحاجات تعاد دورة التأثير على سلوك الانسان من جديد حيث يخضع سلوكه لدوافع الإنتماء الاجتماعي، والمودة، والحب فيشعر الانسان بحدة الرغبة للصديق أو الزوجة والأطفال. وبذلك يتكرس سلوكه باتجاه تحقيق هذه الغايات .

ومن الناحية العملية قد يلجأ الفرد إلى شراء بعض السلع لتحقيق حياة أسرية سعيدة، أو ان ترتدي الفتاة بدلة معينة لتثير إنتباه حبيبها. وهذا ما يفسر لنا سبب لجوء بعض الاعلانات الى اقامة صلة بين شراء السلعة وبين رضا الجنس الآخر، خصوصا في اعلانات العطور والمواد التجميلية والقمصان .

وفي محيط العمل يحتاج كل فرد ومنهم **البائع** لأن ينتمي الى مجموعة أقرانه في العمل، وأن يتقبلوه كزميل لهم. ويلاحظ في مجتمع العمل ظاهرة تكون مجاميع

غير رسمية بين العاملين، كأن نشاهد أثناء فترات الاسـتراحة تجمـع العناصـر الشابة على طاولة خاصة لتناول الشاي مـثلا، وطاولـة أخـرى لأفـراد أكـبر سنا، وطاولة أخرى للفتيـات. ان رغبـة البـائع أو أي فـرد آخـر للانتمـاء الى مجموعة، هو تجسيد طبيعي عـن حاجـة الانـسان للإنتمـاء. ومـدير المبيعـات الحاذق هو الذي يعرف كيق يستثمر هذه الحاجة لدى البائعين في خلـق فريـق متماسك من البائعين تسوده روح العمل الجماعي في تحقيق أهداف المبيعات .

4. حاجات الاحترام والتقدير Esteem Needs

من الواضح ان كل الأفراد في المجتمع يحملون تقديرا عاليا لذاتهم ولا يستثنى من ذلك سوى الشواذ، ولا شك ان لكل فرد حاجة او رغبة لان يرى نفسه محل احترام وتقدير الاخرين له، وهذه الحاجة يمكن ان تقسم الى مجموعتين .

تشمل المجموعة الاولى من هذه الحاجات، الرغبة في القوة والسلطة، الرغبة في الانجاز، المقدرة، الظهور بمظهر الثقة أمام الآخرين، الاستقلال، والحرية. وتشمل المجموعة الثانية من الحاجات ما يسمى بالرغبة بالشهرة والهيبة (أي احترام وتقدير الآخرين له)، التميز، احتلال مكانة مرموقة يلتفت إليه فيها .

ان اشباع هذه الحاجات يحقق للفرد الشعور بالثقة، والاحساس بالقيمة المعنوية لذاته، والاحساس بالقوة والقدرة والكفاءة ضمن حدود المجتمع الذي يعيشه، ومن انه عنصر مفيد فيـه. وبخلاف ذلك يتولد لدى الفرد شعور مليء بضعف الثقة بالنفس، أو الشعور بالنقص، والضعف وعدم المقدرة التي يمكن ان تقود المرء الى وضع مزري قـد يودي فيه الى حالة مرضية نفسية .

ان حاجة **البائع** للاحترام والتقدير تخلق لديه الرغبة على كسب تقدير رئيسه في العمل، وعلى تحقيق تميز بالعمل أمام زملائه، والرغبة بالترقية وشغل وظيفة أعلى درجة من التي يشغلها. وهنا يلاحظ بوضوح ان تلبية هذا النوع من الحاجات يمكن ان يلبى بأساليب معنوية، وليس مادية .

5. حاجات تحقيق الذات Self-Actualization

ان تمكن الانسان من اشباع كامل حاجاته بانواعها التي تقدم ذكرها، قد يوصله إلى حالة من الرضا، إلا انه بعد حين من الزمن قد تراوده حالة من عدم القناعة وعدم الاستقرار ما لم يستطيع إنجاز كل ما هو قادر على انجازه 0 فالرسام يرغب ان يرسم كل ما هو قادر عليه (لوحة العمر)، والنحات ان ينحت ما هو مميز، والإداري ان يحقق أهداف منشأته بمعايير قياسية، والشاعر ان ينظم الشعر الذي ينتشر على ألسنة الناس، والسياسي ان يجسد طموح بلده وشعبه .

وفي محيط العمل، قد يجد بعض **البائعين** (وممارسي الوظائف والمهن الأخرى) في العمل الذي يمارسونه الأداة التي من خلالها يعبرون فيها عن طاقاتهم وابداعهم، فيتفانون في العمل لدرجة الابداع. وقد نجدهم يصرفون ساعات اضافية من وقتهم الخاص على العمل باستمرار، ليس طمعا في مكافأة مادية أو معنوية بل لمجرد متعة العمل، والاحساس بلذة الإنجاز، والتعبير عن الذات.

ان **خلاصة نظرية الدوافع** تشير الى ان حاجات الانسان هي الدوافع وراء سلوكه وتصرفاته، ويمكن تقسيم هذه الدوافع إلى مجموعتين رئيسيتين هما مادية ومعنوية، وكلاهما يحفزان الفرد على العمل بشكل واضح. فإذا كانت الحاجات الأساسية للفرد أو البائع غير ملباة، فأن الجانب المادي يلعب دورا رئيسيا في تحفيز ذلك الفرد أو البائع للعمل. أما إذا كانت حاجاته الأساسية (الفسلجية والأمان) ملباة بشكل مقبول، فأن الجوانب المعنوية تصبح هي الطريق الرئيس لتحفيزه. والادارة الواعية هي التي تعمل على تحفيز العاملين ومنهم البائعين، والأهم من ذلك، ان تعي متى تستخدم الحوافز المادية ومتى تستخدم الحوافز المعنوية للحصول على النتائج المطلوبة. فبعض من الادارات أستخدمت الحوافز المادية مع العاملين ولم تجدي نفعا، وادارات أخرى أستخدمت الحوافز المعنوية مع عامليها، ولم تجدي نفعا أيضا.

ان الاستخدام الصحيح للحوافز يعني هو كيفية الأختيار الأنسب (المادية أو المعنوية) لحالة وظروف الموظف أو البائع المراد تحفيزه .

الحوافز المادية في التطبيق

تجدر الاشارة أولا الى ان أساليب ونظم الحوافز المادية يجب ان تتلائم مع طبيعة عمل كل منشأة كي تحقق الأغراض المنشودة منها، وهذا يعني من الناحية العملية صعوبة استنساخ أساليب ونظم الحوافز المعتمدة من الآخرين. فالحوافز المادية يجب ان تلبي احتياجات المنشأة من جهة، وتنسجم مع، وتلبي إهتمامات البائعين من جهة أخرى كي نضمن حد أدنى من الرضا والقناعة بتلك الحوافز. ونشير فيما يلي الى أبرز هذه الأساليب كخطوط عريضة :

- **الراتب المقطوع**

لا شك ان الراتب المحدد يصبح حق مكتسب للبائع بمجرد تعيينه في وظيفته ومباشرته للأعمال المنوطة به، وبهذا تنتفي صفة " التحفيز " عن الراتب. وقد يرى البعض الى ان الإغداق بمبلغ الراتب المقطوع قد يكون حافزا للبائع على العمل، الا ان هذا الإدعاء مناف للحقيقة، لأن الراتب أصبح مضمونا من وجهة نظر البائع. نعم، ان الراتب العالي قد ينجح في تمسك البائع بوظيفته الحالية، لكنه لا يحفزه على تحقيق مستويات أعلى في الأداء أو البيع، وهذا التفسير والتحليل هو ما أكدته النظرية الشهيرة عن " دوافع العمل" التي وضعها فردريك هيرزبيرك [1] في ستينيات القرن العشرين التي أكدت على أن الراتب هو أحد العوامل " الصحية " التي تضفي جوا مريحا على العمل، لكنه لا يخلق حافزا لدى الفرد على العمل. لكن حتى وان كان لا يعتد بالراتب كحافز

(1) Herzberg, Frederick (1923-2000), "Work and the Nature of Man" (1966);" The Managerial Choice " (1982); and "Herzberg on Motivation" (1983).

على العمل، الا انه يشكل القاعدة الأساس لاحتساب معظم الحوافز المادية التي تفكر فيها الادارة، والذي لابد من الاشارة إليه.

- **الدفع بالعمولة**

تميل بعض الادارات الى الربط المباشر بين جهد البائع في تحقيق مبيعات وبين أجره، وبهذا تعتمد إحتساب أجر البائع على ما يحققه من مبيعات فعلية فقط. وبعبارة أخرى، ان المنشأة لا تخصص راتبا ثابتا مقطوعا للبائع وانما يستلم عمولة عن كل وحدة مبيعات فعلية يحققها. وبهذا يتم ربط أجر البائع ربطا مباشرا بجهده وما يحققه من مبيعات للمنشأة، فكلما زاد نشاط البائع المثمر أزداد أجره الفعلي .

قد يبدو هذا الأسلوب في إحتساب الأجر مثاليا في عيون الادارة، لكن العقل والمنطق يفرضان على الادارة ان تفكر بالكيفية التي ينظر فيها البائع الى هذا الأمر. ان الطريقة التي يتم فيها احتساب أجر البائع تبدو وكأن المنشأة تتعامل مع " وسيط تجاري " وليس مع أحد منتسبيها، فهو يتقاضى عمولة تشبه عمولة الوسيط التجاري الاعتيادي بشكل ما. كما ان هذا الأسلوب في احتساب الأجر يخلق قلقا لدى البائعين من خشية عدم القدرة على تحقيق مبيعات مجزية لسبب أو آخر (عوامل السوق، توقفات طارئة في الانتاج، أسباب مرضية لدى البائع)، خصوصا لدى البائع الجديد. يعتمد هذا الأسلوب من قبل عدد غير قليل من المنشآت. ولابد من الاشارة الى ان اعتماده يُضعف من شعور إنتماء البائع للمنشأة التي يعمل فيها بسبب الإحساس بكونه شخص خارجي، أو على أقل تقدير لا يعمل على تعميقها، وهذا تماما ما يتعارض مع مصلحة المنشأة التي تسعى دوما إلى تعميق الإحساس لدى العاملين بإنتمائهم إليها.

- **الجمع بين الراتب والعمولة**

ومن الأساليب الأخرى المعتمدة في تحفيز البائع هو أسلوب الجمع بين راتب ثابت والعمولة عن كل وحدة مبيعات فعلية يحققها فوق سقف محدد، أي الجمع بين الطريقتين اللتين تقدم ذكرهما. ويمكن القول ان هذا الأسلوب يبعد القلق من ذهن البائع خشية إنخفاض المبيعات لأسباب خارجة عن إرادته للحد الذي يسبب انخفاضا حادا في عمولته، فدخل البائع لا زال مضمونا بالراتب الثابت.

ان الأخذ بهذ الأسلوب ليس بالأمر الهين، فهناك عدد من الاعتبارات التي يجب ان يلتفت إليها بعناية من قبل الادارة، منها :

- الموازنة بين مقدار الراتب ومقدار العمولات المتوقعة لكل بائع .
- هل يجعل من الراتب، أم من مقدار العمولة، المكون لأساسي لإيراد البائع ؟
- هل تجعل العمولة التي تصرف الى البائع ثابتة عن كل وحدة بيع، أم تصاعدية؟

- **نظام حوافـــــز**

تقوم هذه الطريقة على تبني المنشأة لنظام للحوافز يتم فيه دفع استحقاقات نقدية إلى البائعين عن تحقيق المبيعات العالية. وهناك عدد من الاعتبارات التي يجب الالتفات إليها عند وضع مثل هذه النظم، منها:

- ان يلائم النظام طبيعة عمل الشركة من حيث طبيعة السلع، تقسيم العمل بين البائعين (حسب المناطق، حسب الزبائن. .)، واهتمامات البائعين .
- وضوح هدف نظام الحوافز الادارة وللبائعين، وسهولة تطبيقه .
- الوضوح الكامل لدى البائعين عن آلية تطبيقه، وكيفية احتساب الحوافز .
- تحديد مستوى المبيعات الذي عنده يبدأ باحتساب الحوافز. فمن الواضح ان الهدف من نظام الحوافز هو تحقيق زيادة المبيعات عن طريق تحفيز البائع، وبذلك يمكن مثلا اعتبار ان كل زيادة في المبيعات الشهرية تتجاوز

الأهداف الموضوعة لذلك الشهر هـي مبيعـات يـستحق عنهـا البـائع اسـتلام الحوافز وفق المقدار الذي يقرره نظام الحوافز.

- تحتسب مقدار الحوافز الممنوحة على أسس تصاعدية عادة، كي تخلق مزيدا من التحدي والإغراء أمام البائعين كلما ارتفع مستوى المبيعات.
- يراعى في تصميم النظام كيفية احتساب الحوافز، فهل تحتسب لكل بائع بشكل مستقل، أم كفريق واحد وتقسم عليهم بالتساوي. لا شك ان هناك من يقول ان العدالة تقضي ان يتسلم كل بائع ثمرة عمله، لكن ذلك يتطلب من الادارة توفير نظام معلومات عن نشاط كل بائع بشكل مفصل كي يتاح احتساب الحوافز بشكل تفصيلي حسب الأفراد .
- في حالة الأخذ بطريقة الاحتساب الفردي للحوافز، ينبغي تحقيق العدالة في توزيع مناطق البيع أو الزبائن على البائعين من أجل تلافي الأحساس بالغبن الذي قد يتولد لدى البعض.

- **مباراة للبائعيــن**

ومن أساليب التحفيز التي يمكن استخدامها أسلوب إقامة مباراة في المبيعات للبائعين، ويجري مكافأة البائع الذي يحقق أعلى رقم في مجال البيع. وإذا كان عدد البائعين كبير نسبيا، يمكن جعل تصميم المباراة لأن يكون هناك أكثر من " فائز أول " في نفس المباراة، كأن يكون هناك فائز لكل أول في المجالات الآتية :

- تحقيق أعلى رقم مبيعات .
- كسب أعلى عدد من الزبائن .
- تسجيل أقل عدد مرتجعات للسلعة .
- تحقيق أعلى نمو في حصة المنشأة في منطقة البيع .

وبهذه الطريقة يمكن مكافأة أكثر من بائع كفائز أول في نفس مباراة المبيعات. ومن فوائد هذا الأسلوب أنه يساعد على تحفيز البائع لتركيز جهوده على المجالات التي

تشغل ذهن مدير المبيعات ويريد التركيز عليها، كجعل {زيادة حصة مبيعات المنشأة في كل منطقة بيع} مثلا أحدى فقرات المباراة يساعد على تحقيق نمو في حصة مبيعات المنشأة غي معظم أو كل مناطق البيع وهذا يؤدي الى تحقيق زيادة أجمالية في حصة مبيعات المنشأة من مجموع السوق. وبهذه الطريقة تربط الحوافز المادية بأهداف خطة المبيعات. ويمكن مكافأة كل فائز في المباراة بأي من المكافئات المبينة في الفقرة التالية.

- **حوافز مادية إضافية**

ان المكافئات المادية للبائع يمكن ان تكون بأشكال عديدة. ولأجل ان تكون المكافأة مقنعة للفائز، وتؤدي دورها كمحرك على مزيد من عطاء البائع، ينبغي بالادارة ان تبذل بعض الجهد للتعرف على اهتمامات البائع كي تكون المكافأة ضمن تطلعاته. ومن البدائل التي يمكن استخدامها كمكافئات مادية للبائعين:

- مبلغ نقدي مقطوع .
- سفرة سياحية مدفوعة الثمن .
- وثيقة تأمين (تأمين صحي، حماية الأسرة، سيارة، حياة) مدفوعة الثمن .
- هدية عينية (لوحة فنية، كتاب، تلفزيون. .. الخ) تنسجم مع المبلغ المرصود للهدية من جهة، وتنسجم مع رغبة البائع من جهة أخرى .

الحوافز المعنوية في التطبيق

تمثل الحوافز المعنوية، المجموعة الثانية من الحوافز المتاحة لادارة المنشأة لتحريك البائعين إيجابيا تجاه العمل. ان فاعلية الحوافز المعنوية لا يقل تأثيرا عن فاعلية الحوافز المادية إذا أستخدمت بشكل صحيح. فنظرية الدوافع لدى الإنسان تشير بوضوح إلى ان للحوافز المادية أثر كبير على سلوكه ودوافعه للعمل ما دام الإنسان يحس بضغوط حاجاته الأساسية عليه، كالحاجة إلى القوت اليومي والشراب، والملابس، والسكن المقبول له ولعائلته. وأكدت نظرية الدوافع لماسلو، التي تقدم ذكرها، على ان الإنسان في مثـل هـذه الظـروف يكـاد ان لا يستجيب للحوافز المعنويـة. لكن ما أن تلبى تلك

الاحتياجات الأساسية بشكل معقول، يخف تأثير الحوافز المادية في التأثير على دافعيته للعمل، وعندها تبرز الحوافز المعنوية إلى السطح كموثر أساسي على دافعيته للعمل. وكلما تحسن المستوى المعاشي المادي للفرد، أزداد دور الحوافز المعنوية في التأثير على دافعيته للعمل أكثر من الحوافز المادية.

يعتمد استخدام الحوافز المعنوية بشكل رئيسي على مباديء المدرسة الإنسانية في الادارة التي ترى ضرورة التعامل الانساني مع العاملين، ومن ان الفرد يميل ويرغب بالعمل بحماس إذا ما توفرت له أجواء العمل الصحيحة. كما ان نظرية دوافع العمل لفردريك هيرزبيرك جائت لتؤكد سابقتها (نظرية ماسلو)، حيث شخص هيرزبيرك ببحوثه ان دوافع Motivators الفرد للعمل هي [1]:

- الإنجاز **Achievement**
- الاعتراف **Recognition**
- العمل نفسه **Work itself**
- المسؤولية **Responsibility**
- الترقية **Advancement**

وبهذ يمكن في التطبيق العملي استخدام بعض الأساليب الآتية في تحقيق تحفيز معنوي للبائعين:

○ **تحقيق مشاركة في بعض القرارات**

ان إشراك البائعين في عملية اتخاذ القرارات يرفع من معنوياتهم كثيرا، ويعزز لديهم روح الانتماء للمنشأة. وفي الواقع العملي ان إشراك البائعين في وضع بعض تفاصيل خطة المبيعات مثلا يساهم في إنضاج وتطوير الخطة الى حد بعيـد بسبب ما يمتلكونه من رؤويا عملية وواقعية عن السوق، وبنفس الوقت

(1) المصدر السابق، كما يمكن ملاحظة الموقع :

http://www.businessballs.com/herzberg.htm

تخرج الادارة بحصيلة مهمة جدا وهي تبني البائع للخطـة وأهـدافها لـمشاركته في اعدادها .

أما إذا أفترضنا حالة عدم إشراك البائع في وضع الخطة، أو في أقل تقدير عدم إشراكه في تحديد أهداف البيع الخاصـة بمنطقتـه مـثلا، فـأن ذلـك يجعلـه لأن ينقلب بسهولة على الخطة وواضعيها، ويبدأ بالتذمر من ان الخطـة وأهـدافها غير عملية، وغير واقعية.

- **الإصغاء لأرائهم ومقترحاتهم عن المشاكل**

ويتحقق التحفيز المعنوي للبائع عـن طريـق الأهتمـام الجـاد بملاحظاتـه عـن السوق، والاستماع الى مقترحاته بشأن وجـود بعـض المـشاكل الـتي تعـترض العمل، وللإستفاضة حول هذه الفقرة المهمة يمكن الرجوع الى فصل { تخطيط المبيعات / مشاركة العاملين في إعداد الخطة } من هذا الكتاب.

- **تثمين الجهود المميزة**

يشعر الانسان بلذة الإنجاز عند تحقيق الأشياء التي سعى إليهـا. وعنـد تحقيـق البائع لأهداف البيع الموضوعة له، أو أستطاع ان يزيد عليها فأنه بذلك حقـق مكسبا لمنشأته يستحق الثناء عليـه. ان مجـرد صـدور تـثمين ولـو بـسيط مـن مسؤوله المباشر أو من مـدير المبيعـات مـن شـأنه ان يجعـل معنويـات البـائع تحلق عاليا .

أما إذا كانت الجهود التي بذلها البائع مميزة حقا، فقد يكون من الأوفق تجسيم الشكر والتقدير لهذا البائع وأمثاله، كأن يكون التثمين علنا وبحضور عدد من المسؤولين في الادارة العليا والزملاء، ومعززا بهدية عينية.

- **إناطة مسؤوليات واضحة للمميزين**

تقدم في أعلاه، ان إناطة المسؤوليات بالفرد من شأنه ان يرفع المعنويات ويحفزه على العمل. ومن مصلحة العمـل الاستفـادة من قابليات المميزين من

الباعة بإناطة مسؤوليات لهم تزيد من حماستهم للعمل وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي، فمثل هذا الفعل يوظف في حقيقته أكثر من دافع للعمل: فهو **إناطة مسؤولية** من جهة، و**إعتراف** بقدرات البائع من جهة ثانية، وتوثيق البائع **بالعمل نفسه** من جهة ثالثة.

- **خلق الفرص للترقية**

بما ان الترقية هي أحد أساليب التحفيز المعنوي المؤثرة لدى العاملين ومنهم البائعين، فيجب ان يستخدم هذا الأسلوب بشكل نافع بترقية البائعين المميزين الى مواقع أعلى، أو توسيع نطاق عملهم كالأشراف على منطقة بيع أو زبائن آخرين، أو الإشراف على تطوير أحد البائعين .
وفي هذا الصدد قد تحتاج المنشأة إلى اعتماد سياسة ملْ الشواغر بواسطة منتسبي المنشأة، وليس بالتعيين من الخارج. وقد يتعذر على الادارة اجراء ترقيات لعدم وجود شاغر، وعندها قد يصار الى إجراء ترقية للبائع وإن اقتصر ذلك على العنوان فقط، كمنح أحد البائع مثلا عنوان "بائع أقدم" تثمينا لجهوده.

- **إتاحة فرص للتدريب**

ان الحاجة لتدريب العاملين والبائعين حاجة ماسة ومفروغ منها، لأنها تلبي احتياجات الفرد وعمل المنشأة. الا انه المراد من هذه السطور هو تسليط الضوء على دور التدريب في تحفيز العاملين على العمل. ولتوضيح ذلك، ينبغي ان نستذكر ان حاجة "التعبير عن الذات" تنعكس في تكريس المرء جل تفكيره وجهده ووقته لعمله بسبب شعوره بالمتعة الكبيرة، وتفجير طاقته الكامنة وهو يؤدي عمله. والتدريب لمثل هؤلاء الأشخاص هو الفرصة لتوسيع الأفق، وتطوير الذات في المجالات التي يستهويها ذلك الفرد وليس مجالات أخرى. ان هذه الحقيقة تجعل هذا الفرد ان يقبل على التدريب بنفس

منفتحة ورغبة عارمة في التعرف على تفاصيل **العمل** الذي يمارسه بحيث يتحول التدريب بذاته الى حافز للعمل لدى البائع.

الشكل (2)

أساليب تحفيز البائع

حوافـــــز ماديــــــة	حوافـــــز معنويــــــة
دفع الأجر بالعمولة	المشاركة في بعض القرارات
الجمع بين الراتب والعمولة	الإصغاء لأرائهم ومقترحاتهم
نظام للحوافز	تثمين الجهود المميزة
مباراة للبائعين	إناطة مسؤوليات
حوافز إضافية	الترقيات
-	التدريب

الفصل الثامن
تقييم المبيعات واداء العاملين



تقييم المبيعات وأداء العاملين

ان وظيفة المبيعات في المنشأة هي وظيفة تنفيذية وأساسية في المنشأة، وتعتمد المنشأة في استمرارية بقائها أو نموها على حسن أداء هذه الوظيفة. ولهذا فأن تقييم أداء المبيعات فيها يستحق كل عناية واهتمام من قبل الادارة العليا وادارة المبيعات، وبالتعاون مع الاقسام الأخرى، خصوصا القسم المالي والحسابات. ولأهمية هذا الموضوع كما ذكرنا، فأن عملية التقييم تعتمد أكثر من أسلوب وصيغة بحيث تتكامل جميعها لتقديم صورة واقعية عن أداء المبيعات، ولذلك يتناول هذا الفصل المحاور الآتية :

- مفهوم وأهمية الرقابة على المبيعات، والأسس التي تقوم عليها، وكونها نظام للمعلومات يخدم الادارة في اتخاذ القرارات.
- أنواع تقارير الرقابة على المبيعات واستخداماتها سواء كانت يدوية أو ممكننة .
- أساليب تحليل المبيعات مع بعض النماذج .
- الرقابة على كلف المبيعات .
- أسايب تقييم أداء البائعين

مفهوم وأهمية الرقابة على المبيعات

من أجل ضمان تنفيذ الخطط الموضوعة بشكل سليم، ينبغي وضع الآليات المناسبة التي تؤمن للمدير تنفيذ مراحل الخطة بالتوقيتات المرسومة. ولأجل هذا تعتبر الرقابة الادارية كأحد الوظائف الأساسية لكل مدير، ويقترن مصطلحها وأسمها بالعملية التخطيطية، ولهذا يشيع استخدام مصطلح "التخطيط والرقابة" في الأوساط الادارية .

والرقابة الادارية هي العملية المستمرة في مقارنة الانجاز الفعلي مع المخطط من أجل تحديد الإنحرافات ان وجدت، واتخاذ الاجراءات التصحيحية لمعالجتها.

وبالتمعن جيدا في التعريف المتقدم نجد ان جوهر الرقابة الادارية يقوم على الأسس الآتية:

- مقارنة الانجاز الفعلي مع المخطط

الأساس الأول للعملية الرقابية هو اجراء مقارنة بين المنجز الفعلي مع ما هو مخطط. وهذ يعني تعذر ممارسة عملية رقابية من دون وجود خطة موضوعة سلفا، فلا رقابة من دون خطة. ولغرض القيام بعملية المقارنة يصار إلى اعتماد الأهداف المدرجة في الخطة كمعايير لقياس الإنجاز الفعلي.

- تحديد الإنحرافات

والأساس الثاني في عملية الرقابة الادارية هو تحديد الإنحرافات الناجمة عن عملية المقارنة أينما كان موقعها وحجمها، سواء كانت في حجم المبيعات الكلية للمنشأة، أو على مستوى قطاع من سوق، أو زبون، أو لشهر أو مدة زمنية محدودة.

- معالجة الانحرافات

والأساس الثالث في عملية الرقابة هو العمل على معرفة أسباب حصول الانحرافات في تنفيذ الخطة، فقد يكون هناك سبب واحد أدى إلى حصول كافة الانحرافات، أو ان يكون هناك مجموعة أسباب. والادارة الحاذقة تسعى فورا لتشخيص تلك الأسباب واتخاذ الاجراءات المناسبة لمعالجتها قبل تفاقم الأمور. فالغاية من عملية الرقابة ليست تشخيص الانحرافات فحسب، وانما معالجة الانحرافات أيضا .

- استمرارية العملية

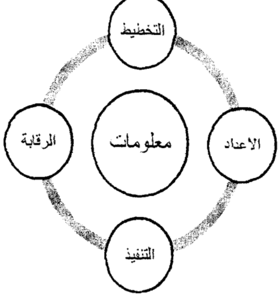
ان عملية الرقابة الصحيحة هي عملية مستمرة، غير منقطعة، فعملية تشخيص الانحرافات و المعالجة السريعة لها هي التي تحول دون تفاقم الانحرافات في تنفيذ الخطة بالخطة. فلو أفترضنا مثلا ان أحد المدراء يفهم خطأ ان الرقابة

على الخطة السنوية تعني مقارنة الإنجاز الفعلي مع المخطط عند نهاية العام فقط، فسيكون الأمر عليه مستحيلا حينئذ لتدارك الانحرافات ومعالجتها، فقد فات الأوان.

ان الرقابة على المبيعات شأنها شأن أي ممارسة رقابية أخرى ووظيفة من وظائف المدير، فمدير المبيعات بحاجة ماسة لممارسة هذه الوظيفة للتحقق من سلامة تنفيذ خطة المبيعات وفق الأهداف والتوقيتات الزمنية الموضوعة لها. وهنا لابد من الاشارة الى دور في بالغ الأهمية للرقابة، فهي بالإضافة إلى دورها الحيوي في معالجة الانحرافات المحتملة في تنفيذ خطة المبيعات الحالية، فأن لها دور حيوي آخر يصب في بناء الخطة القادمة على أسس سليمة من خلال تشخيص أسباب الانحرافات وغيرها من الأسباب التي قد تكون قد فاتت على واضع خطة المبيعات السابقة، وتغذية تلك المعاومات الى الجهة المكلفة بوضع خطة المبيعات القادمة، وبذلك يتحقق ترابط وتكامل بين العملية التخطيطية للمبيعات وبين عملية الرقابة على تنفيذها.

الشكل (1)

تكامل التخطيط والرقابة على المبيعات



ولأجل ممارسة الرقابة على المبيعات، يحتاج المدير إلى وضع الآليات المناسبة لذلك إنطلاقا من كون الرقابة على المبيعات هي في حقيقتها نظام للمعلومات يخدم الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة .

الرقابة على المبيعات: نظام معلومات

تحتوي عملية الرقابة على المبيعات على كافة مقومات نظام المعلومات الادارية. فالنظام بمفهومه العام هو في حقيقته مجموعة عناصر مترابطة بعضها ببعض لتحقيق غاية معينة. أما المعلومات فهي مجموعة الحقائق والبيانات. وبهذا يكون مفهوم نظام المعلومات هو مجموعة البيانات والتعليمات والاجراءات التي تجمع وتعالج البيانات وتحللها وتوفرها إلى مواقع ادارية في المنشأة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم العملية الادارية. ولا يشترط بنظام المعلومات ان يكون ممكنا على الحاسبة الالكترونية، فقد يكون نظام المعلومات صغيرا وبسيطا، وقد يكون كبيرا ومتشعبا تدعو الضرورة الى مكننته على الحاسبة .

يحتاج وضع نظام رقابي على المبيعات (نظام للمعلومات) الى المباديء الآتية :

* تحديد الهدف - ماذا نراقب ؟
* تحديد المعايير (المقياس) التي يتسنى بواسطتها مقارنة المبيعات الفعلية – المقارنة مع ماذا ؟
* تحديد البيانات المطلوبة اللازمة لعملية المقارنة، ومصادر الحصول عليها.
* تثبيت دورية كل تقرير، ومن يعده، ومن يستفيد منه-الجهات التي تستلم التقرير؟
* توضيح تفاصيل المعلومات اللازمة لكل تقرير.
* الدقة في تثبيت المعلومات.
* السرعة في تداول المعلومات - رفع التقارير واتخاذ الاجراء المناسب كي يتسنى معالجة الانحرافات قبل تفاقمها .

وتجدر الاشارة إلى ان دورية تقارير الرقابة على المبيعات، كقاعدة عامة، تكون أكثر تكرارا كلما تقربنا إلى قاعدة الهرم الاداري التي تتعامل ببيانات المبيعات اليومية، في حين قد لا تتعامل الادارات العليا إلا بتقارير عن المبيعات الشهرية. لكن الضرورات العملية تسمح بالخروج عن هذه القاعدة عند الحاجة مثل: تقلبات السوق، دخول منافس جديد إلى الأسواق، طرح منتوج جديد من قبل المنشأة إلى السوق. ففي مثل هذه الحالات الأستثنائية نرى ان الحرص والواجب يدفعان مدير المبيعات والادارة العليا على متابعة سير المبيعات بشكل مكثف وحتى على مستوى اليوم الواحد.

ولابد من الإشارة أيضا الى ان تفاصيل المعلومات التي تتضمنها التقارير إلى الادارات العليا تتقلص بارتفاع مستوى الموقع الاداري، بعكس الادارات الوسطى فما دونها التي تستلم تقارير أكثر تفصيلا. فالمبدأ في ذلك هو ان اهتمام الادارات العليا يتوزع على جوانب عديدة من انشطة المنشأة، ولا يقتصر على المبيعات فحسب. الا ان الادارة العليا اذا لمست وجود انحراف في المبيعات يستدعي منها الخوض في تفاصيل أكثر، فبأمكانها حينئذ طلب تلك التفاصيل من الادارات الأدنى. وتوجد بعض من الممارسات في الشركات الكبيرة التي لا ترفع فيها إلى الادارات العليا تقارير عن تقدم العمل في الحالات الاعتيادية أي عندما تكون الانجازات مطابقة للمخطط (مع وجود إنحراف ضئيل مسموح به) لأن المبدأ المعمول به هو ان التنفيذ مطابق للمخطط. وفي هذه الحالات لا ترفع التقارير الرقابية إلى الادارة العليا إلا في حالة وجود انحرافات في التنفيذ، وهذا ما يطلق عليه مصطلح الادارة بالاستثناء **Management by Exception**.

تقارير الرقابة على المبيعات

ان المصدر الأساسي لبيانات المبيعات هو قائمة المبيعات التي تحرر عند انجاز صفقة المبيعات مع الزبون سواء كان فردا أو مؤسسة أو وسيطا تجاريا. ان قائمة

المبيعات تحتوي {أو يجب ان تحتوي} على كافة تفاصيل صفقة البيع: أسم فرع المنشأة أو مكتب المبيعات الذي تمت فيه عملية البيع، أسم الزبون، تاريخ عملية البيع، أسم المنتوج المباع، الكمية المباعة وقيمتها، أسم البائع. وفي حالة ان المنشأة تتعامل بمنتوج له عدد من الأحجام أو القياسات أو العبوات فينبغي تعريف نوع قياس أو حجم المنتوج المباع في قائمة المبيعات وفقا للتصنيف المعتمد في المنشأة .

ان قائمة المبيعات بسبب المعلومات التي تتضمنها تشكل أهمية أساسية لنظام المعلومات الخاصة بالمبيعات. فاذا كانت المنشأة تعتمد في عملها التقنيات الالكترونية (الحاسبة) في معالجة البيانات، فأن قائمة المبيعات تشكل اللبنة الأولى في مدخلات نظام المعلومات الخاص بالمبيعات، كما ان لقائمة المبيعات نفس الأهمية للمنشأة إن كان نظام المعلومات المعتمد لديها يدويا. ففي كلا النظامين (اليدوي والالكتروني) تعتبر قائمة المبيعات الأساس لنظام المعلومات الخاص بالمبيعات .

ان تقارير المبيعات المعتمدة في المنشآت لا يمكن ان تكون متطابقة أو متشابهة بسبب التباين في طبيعة النشاط والتباين في احتياجات الادارات للمعلومات، وهذا التباين ناجم عن التباين في طبيعة السلع (استهلاكية أو انتاجية) من منشأة إلى أخرى، عدد السلع التي تتعامل بها المنشأة، التباين في طبيعة تنظيم المنشآت، وجود أو عدم وجود فروع أو مكاتب بيع لدى المنشأة، نوع منافذ التوزيع المعتمدة. ان جميع هذه العوامل، منفردة أو مجتمعة، تؤثر بشكل أو آخر على نوع المعلومات التي تحتاجها الادارة للرقابة على المبيعات، وعلى شكل التقارير، وعلى مسارات رفعها. الا أنه لابـد من الاشارة والتأكيد من ان التباين في احتياجات الادارات للمعلومات لا يلغي أبدا التشابه الكبير في طبيعة المعلومات والتقارير التي تحتاجها تلك الادارات لمراقبة المبيعات. ومن أمثلة هذه التقارير الآتي:

التقرير الشهري للمبيعات

يحتاج مدير المبيعات إلى مراجعة الأداء الفعلي للمبيعات عند نهاية كل شهر، ولأجل ان تكون هذه المراجعة هادفة وذات قيمة ينبغي مقارنة كمية المبيعات المتحققة مع ما هو مخطط لنفس الشهر الذي هو بمثابة المقياس لأداء قسم المبيعات خلال الشهر المعني. وقد دفعت الخبرة والتجربة العملية ببعض الادارات ان لا تكتفي بمقارنة المبيعات الفعلية مع ما هو مخطط لها لنفس الشهر، بل تقارنها بالمبيعات الفعلية للشهر السابق أو مع مبيعات نفس الشهر من السنة الماضية. وبعض من الادارات من يفضل مراقبة تطور المبيعات الفعلية المتراكمة منذ بداية العام، وهي تمثل مجموع المبيعات لكافة الأشهر السابقة، أنظر نموذج التقرير رقم (2) .

تخدم المعلومات الواردة في هذا التقرير مدير المبيعات ومساعديه، وكذلك الادارات العليا. وتتيح المعلومات الواردة فيه التحقق من أداء المبيعات وتشخيص مقدار الانحرافات للشهر بحيث تستطيع الادارة معالجتها قبل فوات الأوان. وياستطاعة الادارة ان ارتأت وجود الضرورة، ان تجعل هذا التقرير الرقابي نصف شهري أو أسبوعي .

التقرير رقم (2)

مجموع مبيعات شهر (آذار)

المنتجات	كمية المبيعات للشهر الحالي	كمية المبيعات المخططة للشهر	كمية الانحراف	كمية المبيعات الفعلية للشهر السابق
س	71405	72000	(-) 595	71222
ص	12566	12500	(+) 66	12800

تقرير المبيعات حسب قطاعات السوق

ان الرقابة على المبيعات يجب ان لا تقتصر على مراقبة مجموع المبيعات الشهرية لكامل السوق فحسب، فالسوق يتكون من قطاعات مختلفة حسب التقسيم الذي تعتمده الادارة. فقد يقسم السوق الى ثلاث مناطق (شمالية، ووسطى، وجنوبية) أو أكثر من ذلك، أو ان يقسم السوق حسب التقسيمات الادارية للدولة، كالمحافظات مثلا، أنظر نموذج التقرير رقم (3) .

يهدف هذا التقرير الى التحقق من تنفيذ خطة المبيعات بشكل سليم، وتشخيص القطاع الذي تحدث فيه الانحرافات. فعند حدوث إنحراف ما في مبيعات السوق الاجمالي، قد يصعب فيه على ادارة المبيعات تشخيص القطاع الذي حدث فيه إنحراف في المبيعات، خصوصا إن كانت الانحرافات موزعة على أكثر من قطاع من السوق. ومن خلال هذا التقرير تتمكن الادارة بسهولة تحديد قطاعات السوق التي تخلفت أو تجاوزت فيها المبيعات المخطط .

يستفيد من هذا التقرير مدير المبيعات وكذلك مدراء أو مسؤولي القطاعات المختلفة للسوق حيث يوفر لهم صورة عن مستوى الأداء، ويخلق لهم الحوافز لتحقيق أداء أفضل. ويمكن للادارة العليا ان تستفيد من هذا التقرير أيضا، خصوصا في حالة وجود انحرافات ملموسة في مبيعات اجمالي السوق، ورغبة الادارة العليا في تشخيص القطاعات التي حدثت فيها الانحرافات، وحجمها.

التقرير رقم (3)

المبيعات حسب قطاعات السوق / شهر آذار

قطاعات السوق (المحافظات)	مبيعات المنتج س		مبيعات المنتج ص	
	الفعلية	المخططة	الفعلية	المخططة

يستفيد من هذا التقرير مدير المبيعات وكذلك مدراء أو مسؤولي القطاعات المختلفة للسوق حيث يوفر لهم صورة عن مستوى الأداء، ويخلق لهم الحوافز لتحقيق أداء أفضل. ويمكن للادارة العليا ان تستفيد من هذا التقرير أيضا، خصوصا في حالة وجود انحرافات ملموسة في مبيعات اجمالي السوق، ورغبة الادارة العليا في تشخيص القطاعات التي حدثت فيها الانحرافات، وحجمها .

تقرير المبيعات حسب الزبائن

لأجل ضمان تنفيذ خطة المبيعات بشكل جيد يتطلب الأمر التركيز على المبيعات المتحققة إلى بعض الزبائن الرئيسيين، أو كافة الزبائن في حالة ان المنشأة تتعامل بالسلع الانتاجية كالمكائن والمعدات الخاصة. ففي حالة بعض السلع الانتاجية يكون عدد الزبائن محدود نسبيا، وكل زبون له ثقله في حسابات المنشأة مما يتطلب تركيز ادارة المبيعات على الزبائن وليس على المناطق الجغرافية أو قطاعات السوق كما هو الحال في سوق السلع الاستهلاكية

التقرير رقم (4)

المبيعات حسب الزبائن / شهر آذار

الزبائــن	مبيعات المنتج س		مبيعات المنتج ص	
	الفعلية	المخططة	الفعلية	المخططة

في الحالات التي يشكل فيها الزبون بمفرده (سواء كان كيانا معنويا أو شخصا) أهمية خاصة بالنسبة لمبيعات المنشأة، فأن نموذج التقرير (4) يمكن ان يتيح للادارة مراقبة سير المبيعات، ومراقبة الانحرافات على مستوى الزبون. ويستفيد من هذا التقرير مدير المبيعات بالدرجة الأولى، وكذلك مندوبي المبيعات الذين يتابعون الزبائن.

تقرير تطور المبيعات الشهرية

ان تقارير الرقابة التي أشرنا اليها أعلاه تقارير حيوية لتحقيق رقابة فعالة على المبيعات. الا ان تلك التقارير بطبيعتها تركز على بعض جوانب أو جزئيات خطة المبيعات، مما يستدعي إيجاد أداة رقابية توفر النظرة الشمولية على التنفيذ، وهذا ما يمكن توفيره بالنموذج رقم (5) الذي يمكن ان يوفر نظرة شمولية عن تطور المبيعات من خلال :

- متابعة المبيعات المتحققة للأشهر السابقة .
- مقارنة المبيعات الفعلية لكل شهر مع ما هو مخطط له .
- متابعة المبيعات المتراكمة الفعلية منذ بداية العام لغاية الوقت الحالي .
- متابعة تطور المبيعات المتراكمة الفعلية مع المخطط عبر الأشهر الماضية، ولحينه

التقرير رقم (5)

تطور المبيعات الشهرية

الشهر	مبيعات المنتج س			مبيعات المنتج ص		
	الفعلية	المخططة	المتراكمة	الفعلية	المخططة	المتراكمة
كانون الثاني						
شباط						
آذار						

وأخيرا لابد من اعادة التأكيد من ان التقارير الرقابية التي تقدم ذكرها اعلاه ما هي الا نماذج يمكن ان يستفاد منها في تصميم التقارير المناسبة لعمل كل منشأة وفقا لطبيعة تفاصيل عملها ومتطلباته.

تحليـــل المبيعـــات

ومن الأساليب المستخدمة في تقييم نشاط المبيعات هو ما يعرف بتحليل المبيعات الذي هو عبارة عن طريقة تقوم على جمع وتبويب بيانات مبيعات المنشأة، ودراستها عن طريق إجراء مقارنات عديدة، كأن تقارن مبيعات فترتين زمنيتين، أو إجراء مقارنات مع بيانات خارجية ذات علاقة بالمبيعات. وفي كثير من التطبيقات تقوم عملية تحليل المبيعات على تجزئة المبيعات إلى وحدات أصغر لأغراض المقارنة. ان تجزئة المبيعات الى وحدات أصغر (مثلا حسب الأشهر أو مناطق البيع، أو حسب الزبائن، أو مندوب المبيعات، أو غير ذلك) يكشف عن مكامن الخلل واسباب الانحرافات في التنفيذ، كما قد يكشف عن الفرص الواعدة في السوق والأداء المتميز في الأداء. ولأجل ان تكون عملية تحليل المبيعات ناجحة ومجزية، يجب ان تكون هادفة في اطارها العام وفي جزئياتها .

وبضوء ما تقدم من مفهوم لتحليل المبيعات، يستطيع القاريء الكريم ان يدرك ان ما تقدم ذكره في الصفحات السابقة من هذا الفصل تحت عنوان " الرقابة على المبيعات " وما تضمنه ذلك من مقارنات، هو في حقيقته أنواع من أساليب التحليل للمبيعات. الا ان الأساليب التي تقدم ذكرها لها هدف جوهري هو التحقق من تنفيذ خطة المبيعات بشكل سليم ومطابقته للخطة، وتشخيص الانحرافات ومعالجتها. وعلاوة على ما تقدم، توجد أنواع وشكال أخرى من تحليل المبيعات التي تتوخى منها الادارة معرفة موقع نشاط مبيعات المنشأة في المحيط العام للمنشأة، ومحاولة لمعرفة الاتجاهات العامة لمستقبل مبيعات المنشأة. ومن أهم هذه الأنواع، الآتي :

- **حصة المنشأة في السوق**

تقوم هذه الطريقة على مقارنة مبيعات المنشأة السنوية مع مبيعات المنافسين لغرض معرفة حجم حصة المنشأة من أجمالي حجم السوق. ان اجراء هذه المقارنة توضح للادارة أهمية الحجم النسبي للمنشأة في السوق من حيث حجم المبيعات التي تحققها المنشأة، فهل هي تحتل الموقع الأول، أو الثاني أو غير ذلك. ان تشخيص حجم حصة المنشأة من السوق يعطي مؤشرا عن حجم الدور القيادي الذي يمكن ان تمارسه المنشأة في السوق.

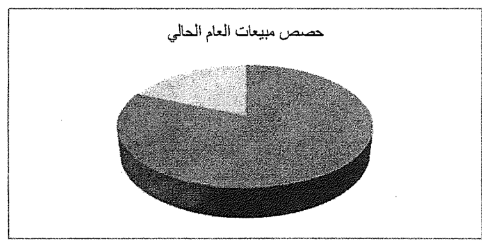
ان معرفة حصة المنشأة من السوق تتيح للادارة معرفة تطور تلك الحصة زيادة أو نقصانا، وفي ذلك اهمية في بالغ الخطورة لمستقبل المنشأة. ان مقارنة حصة المنشأة مع حصص المنافسين تتيح للادارة معرفة مستوى أداء المنشأة مقارنة بالآخرين. ان نمو مبيعات المنشأة سنويا هو ظاهرة جيدة ومطمئنة في نفس الوقت، الا ان ذلك لوحده لا يكفي ما لم يقترن بمراقبة تطور حصة المنشأة من المبيعات الى السوق. فبالرغم من المبيعات المتنامية سنويا، قد تكون حصة المنشأة في تراجع في السوق لسبب ما، أنظر الشكل (6). فقد يكون أجمالي الطلب في السوق قد حقق زيادة كبيرة نسبيا، وتمكن المنافسون من كسب غنائم تلك الزيادة في الطلب بشكل يفوق ما تمكنت عليه المنشأة

من زيادات في مبيعاتها. فأصبحت الرؤيا الظاهرية لأداء المنشأة تبدو بأن المنشأة تمكنت من تحقيق نمو في مبيعاتها (وهذا صحيح فعلا)، الا انه في واقع الحال تراجعت حصة مبيعات المنشأة الى السوق بفعل ان اداء المنافسين كان أكثر فاعلية مما مكنهم ان يقطفوا معظم ثمار زيادة الطلب في السوق، وان يقتطعوا أيضا جزءا من حصة مبيعات المنشأة .

الشكل (6)

مقارنة حصص المبيعات في السوق





وتتحقق منفعة أعلى لادارة المبيعات والمنشأة ان تتعرف على تفاصيل حصة المنافسين بشكل مجزأ كي يمكن التعرف على تطور حصة كل منافس في السوق، أنظر الشكل (7) .

الشكل (7)

مقارنة حصة المنشأة من السوق (%)

البائعـــون	العام الماضي	العام الحالي
المنشـــــــأة	41	10
المنافـــس (أ)	31	42
المنافس (ب)	18	24
المنافس (ج)	10	24
المجمـــــــوع	100	100

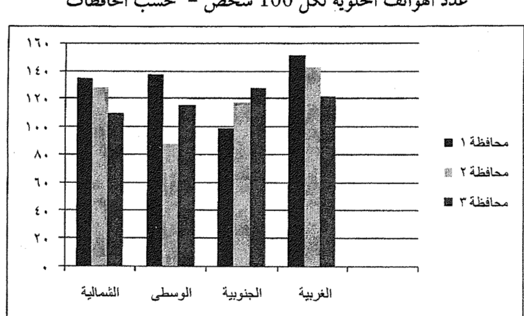
- **حصة الفرد من منتوج المنشأة**

تقوم هذه الطريقة على استخراج معدل مشتريات الفرد أو الاستهلاك السنوي للفرد من المنتوج ومقارنته من قطاع سوقي إلى آخر، أو حسب المحافظات، كما موضح بالشكل رقم (8)

ان مثل هذه المقارنات يمكن ان تتيح للادارة تحديد مناطق البيع التي فيها فرص لتحسين أداء المبيعات، كما تكشف بنفس الوقت عن المناطق التي كان فيها الأداء فوق المعدل. ومثل هذه المقارنات يمكن ان تجرى لمختلف المنتجات والخدمات، مثل معاجين الأسنان (غرام / مجموعة أفراد) أو وثائق التأمين (وثيقة / مجموعة أفراد)، وهكذا لبقية السلع الأخرى .

الشكل رقم (8)

عدد الهواتف الخلوية لكل 100 شخص - حسب المحافظات

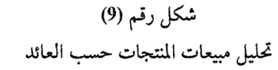


- **حصة المتنوج من سلة العائد**

ان الغالبية العظمى من المنشآت تتعامل بأكثر من سلعة واحدة، إنتاجا أو تسويقا. وحتى في المنشآت الخدمية نجد ان المنشأة الواحدة تقدم لزبائنها أكثر من خدمة واحدة.

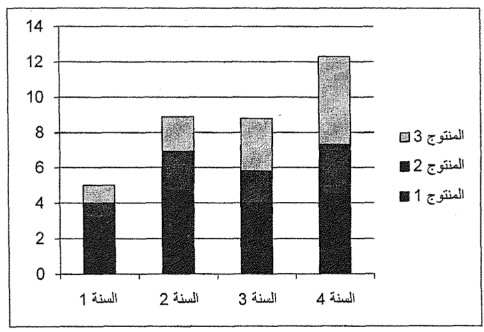
ولا شك ان تتباين تلك السلع في درجة رواجها في السوق. ويلاحظ انه في بعض الحالات، ان هذا التباين قد يبلغ حدا خطيرا للحد الي يشكل خطرا على مستقبل المنشأة وذلك بسبب احتمال تراجع إيرادات مبيعات المنتوج الرائج فقط الذي يمكن ان يقوض إيرادات المنشأة بالكامل بسبب ما تشكله تلك الايرادات من نسبة عظيمة من مجموع ايرادات كافة المنتجات. ومثال على ذلك ما توصلت إليه شركة نادر للمنتجات الغذائية – العاملة في العراق- بمساعدة جهة استشارية من أن مصدر عوائدها المالية من مبيعات منتج عصير "سانكواك" يشكل أكثر من80% من مجموع مبيعات حوالي عشرة منتجات تنتجها الشركة. ان وضعا كهذا من شأنه ان

يدق ناقوس الخطر لدى الادارة لأن ذلك يعني ان أي تراجع بسيط في مبيعات المنتوج الأول لدى المنشأة، نتيجة تغير في أذواق المستهلكين أو ظهور منافس جديد في السوق أو لسبب آخر، من شأنه ان يزلزل الوضع المالي للمنشأة، حتى وان كان ذلك التراجع بسيطا.



شكل رقم (9)

تحليل مبيعات المنتجات حسب العائد



ان مقارنة الإيرادات أو الأرباح الفعلية لكل منتوج من منتجات المنشأة بشكل مستمر من شأنه ان يكشف للادارة عن مدى توازن إيرادات المنتجات مما يمكنها على اتخاذ الاجراء التصحيحي المناسب. ان الشكل (9) يرينا مثلا حالة شركة لديها ثلاثة منتجات، تشكل فيها إيرادات المنتوج رقم (1) حصة الأسد من مجموع الإيرادات، مما يشكل خطورة على كيان المنشأة. الا ان الادارة تمكنت على مدى سنوات قليلة تحقيق توازن في تشكيلة سلة الإيرادات .

الرقابة على كلف المبيعات

تتطلب عملية التخطيط تعبئة الموارد المتاحة لتحقيق الاهداف الموضوعة. وبما ان الموارد المتاحة للمنشأة هي دوما موارد محدودة، فلابد من العقلانية في كيفية توظيفها أثناء التخطيط، وفي كيفية التصرف بها أثناء تنفيذ الخطة.

ونفقات نشاط المبيعات شأنه شأن أي نشاط آخر في المنشأة يحتاج الى التمحيص والمراقبة، حيث ان ترك عملية الإنفاق من دون رقابة يمكن ان يلحق ضررا فادحا بنشاط المبيعات خصوصا، والمنشأة عموما. ويمكن تلخيص أهمية الرقابة على نفقات المبيعات بالآتي :

- الحيلولة دون زيادة التكاليف

ان الرقابة المستمرة يحول دون الإنفاق غير المبرر، ويعمل على تلافي تجاوز الانفاق على ما هو مخطط ومسموح به .

- دعم القدرة التنافسية للسلعة

ان زيادة النفقات تعني زيادة في سعر السلعة، والزيادة في سعر السلعة يعني إضعاف لقدرة السلعة على المنافسة مما يعني تدهور المبيعات. لهذا فأن السيطرة على نفقات المبيعات تساهم بالنتيجة في خفض سعر السلعة. وهنا تستحق الاشارة الى أنه يجب ان لا يستهان بحجم نفقات نشاط المبيعات لأنه من الثابت ان نفقات التسويق (بضمنها نفقات المبيعات) هي المكون الأساسي من الكلفة النهائية لسعر السلعة .

- زيادة الانتاجية

ان السيطرة على نفقات المبيعات يساعم في تحقيق أداء أفضل لنشاط المبيعات بمعيار نسبة الخرجات الى المدخلات، وهذا بدوره يحقق مستوى أعلى لإنتاجية عموم المنشأة .

تحتاج عملية الرقابة على نفقات المبيعات إلى معايير واضحة لقياس الإنفاق الفعلي. فعملية الرقابة تعني مقارنة النفقات الفعلية مع النفقات المخططة لتحديد الانحرافات ومعالجتها. ويجب ان يتوفر عنصر الاستمرارية بنظام الرقابة من أجل ضمان رسم توقعات صحيحة عن الاتجاه التصاعدي للإنفاق وأحتمال وقوع الانحرافات، كي يتاح تلافيها بوقت مناسب قبل وقوعها .

ان الحاجة للسيطرة على نفقات المبيعات، تفرض على الادارة التخطيط المسبق لها (موازنة المبيعات)، إذ لا يمكن ممارسة عملية رقابة صحيحة من دون أهداف ومعايير واضحة.

تقييم أداء البائعين

من المسؤوليات التي تقع على عاتق مدير المبيعات هي مسؤولية تقييم أداء العاملين في المبيعات التي يجب ان يقوم بها للتحقق من ان جهود البائعين تجري في المسار الملائم لمجمل انشطة المنشأة. ومن الواضح ان للمبيعات أهمية كبيرة على حيوية ومستقبل المنشأة، فأهميتها للمنشأة تكاد ان تكون كأهمية تدفق الدم في جسم الانسان، فلا حياة من دون تدفقهما. وهذه الحقيقة لوحدها تكفي لأن توضح أهمية تقييم أداء البائعين.

ويفترض بمدير المبيعات ان يدرك بأن أداء البائع يتعرض عمليا لعدد غير قليل من المؤثرات، كالرضا الوظيفي والتحفيز ومهارات البيع والخبرة، كما ان بعض الصفات الشخصية للبائع قد لتساهم أيضا في التأثير على أداء البائع كالثقة والاعتداد بالنفس والجنس والمظهر، وغيرها من العوامل الأخرى. أن وجود مثل هذه العوامل تزيد من مشقة عملية تقييم الأداء لصعوبة معرفة أهمية وقياس أثر كل عامل من هذه العوامل على أداء البائع .

عملية تقييم أداء البائع

ان عملية تقييم الأداء تتضمن الخطوات الآتية :

- **تحديد العوامل التي تؤثر على أداء البائعين**

ان أهمية ووزن العوامل المؤثرة على أداء البائع تختلف من منشأة إلى أخرى وفقا للتباين الموجود في طبيعة السلعة، والتباين في طبيعة وخصائص الزبائن، والتباين في الأساليب المتبعة من منشأة الى أخرى. وهنا ينبغي بمدير المبيعات ان يحدد أهم العوامل المؤثرة على أداء البائع ذات الصلة بنشاط المنشأة.

- **تحديد معايير لتقييم الأداء**

يجب ان تستند عملية تقييم على معيار أو أكثر. ان طبيعة نشاط وأداء البائع تقتضي وضع معايير كمية، وأخرى نوعية .

- **المعايير الكمية:** وهي معايير تقيس وتعبر عن النتيجة النهائية لتقييم لجهد البائع، مثل حجم المبيعات، عدد طلبات الشراء، المعدل اليومي للاتصالات والزيارات التي يقوم بها البائع. وأهم ما يعتمد في هذا المجال هو مدى نجاح البائع في تحقيق أهداف البيع المحددة لمنطقته البيعية .
- **المعايير النوعية:** وتقيس مهارات البيع، الخصائص الشخصية للبائع، ومهارات ادارة منطقة/ مناطق البيع المكلف بها البائع، موقف البائع تجاه التدريب. ويمكن ان تندرج تحت هذا العنوان فقرات أخرى حسب أهميتها ووزنها لدى ادارة المنشأة، فقد ترى الادارة أهمية خاصة لمعايير مثل: المبادرة والسلوك الإيجابي ، وتعني مبادرة البائع بإشعار المنشأة عن بعض الظواهر والمؤشرات في السوق التي تعكس مؤشرات عن المنافسين وحركة الأسعار وغيرها. فهناك بائع لا يكترث لمثل هذه الظواهر، وهناك بائع سريع الالتقاط لها، لإشعار الادارة بها.

- **مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعة**

تمثل هذه الخطوة لب عملية التقييم وتقوم على اجراء مقارنات عملية بين الأداء الفعلي للبائع وبين مجموعة المعايير المعتمدة للتقييم، وتشخص مساحة الانحرافات الموجودة سواء كانت سلبية أو ايجابية.

- **اتخاذ القرارات المناسبة**

بعد اجراء مراجعة طبيعة أداء البائع وتحديد مستوى أدائه، يفترض بمدير المبيعات أو من يقوم مقامه ان يتخذ القرارات المناسبة للمواقف المحتملة.

يفترض بمدير المبيعات ان يراجع نتائج تقييم الأداء مع كل بائع، ليثمن مواضع النجاح لديه، ولمناقشة أسباب تعثر الأداء في بعض المواضع، والاستماع الى وجهة نظر البائع. وأذا تبين لمدير المبيعات :

- وجود هبوط واضح في الأداء، فأن ذلك يستدعي وضع الصيغ المناسبة للتغلب على الهبوط في الأداء. ولا شك ان لكل حالة وعلاجها المناسب، لكن يجب ان لا يغيب عن بال الادارة بالتعويل على التدريب في معالجة معظم حالات الهبوط في الأداء .
- وجود أداء مميز للبائع، وفي هذه الحالة ينبغي تثمين جهد ذلك البائع باحدى طرق التحفيز المادية والمعنوية (راجع فصل تحفيز البائعين من هذا الكتاب) حتى وان كان للمنشأة نظام للحوافز .

كي يكون التقييم فاعلا

لا شك ان الغاية الأساسية من تقييم أداء البائع هو المحافظة على الارتقاء بأداء جميع البائعين. فإن كان الأداء للبائع متواضع يقوم ويصحح، وإن كان جيدا يحافظ عليه ويطور للأحسن، وإن كان إستثنائيا يكرم البائع. وفي الممارسة العملية تقع هفوات أثناء عملية التقييم وما بعدها، تؤدي الى فقدان القيمة الحقيقية لعملية

التقييم، بل وتؤدي الى إنكسار المعنويات أحيانا. ولأجل ذلك، يجب مراعاة بعض الحقائق والملاحظات :

- فهم واستيعاب البائع لآلية التقييم، وأهمية المعايير المعتمدة للمنشأة .
- عدم اغفال اجراء مراجعة للتقييم مع البائع نفسه، مع التحلي بلهجة ونبرة إيجابية تنم للبائع عن الرغبة في مد يد العون للبائع في حالة وجود هبوط في أدائه .
- عدم الانتقاص من جهد البائع أمام زملائه .
- عند وجود نية لمدير المبيعات والادارة على تكريم واحد أو أكثر من البائعين تثمينا لجهودهم المميزة، يجب توفير الوضوح الكافي للبائعين جميعا عن أسباب ومبررات تكريم هؤلاء الباعة. ان عدم توفر القناعة لدى البائعين بتكريم أحد زملائهم عن جهد قام به، قد يخلق الاحساس بالغبن لديهم وبذلك تتحول عملية التحفيز الى عملية لخلق الاحباط لدى الزملاء. وهذا يقتضي من الادارة العناية الفائقة عند اجراء التقييم من جهة، وإقناع الزملاء بشرعية تأهل زميلهم للتكريم من جهة ثانية كي يحذو حذوه.

أساليب التقييم

يعتمد أسلوب التقييم إلى حد بعيد على طبيعة النشاط الذي يمارسه البائع، وعلى نوع المعايير المستخدمة في ذلك. وقد أشرنا في أعلاه إلى ضرورة اعتماد مجموعتين من المعايير في تقييم أداء البائع، معايير كمية وأخرى نوعية.

وأشرنا أيضا الى ان المعايير الكمية هي معايير مناسبة لقياس أداء البائع في مجالات: حجم المبيعات، عدد طلبات الشراء، المعدل اليومي للاتصالات والزيارات التي يقوم بها البائع. ونلاحظ ان نوع الأداء الذي يؤديه البائع في هذه المجالات هو أداء قابل للقياس، من خلال الرجوع الى بيانات المنشأة في هذا الصدد. وإن لم تكن جميع

البيانات متاحة، يمكن اتخاذ اجراءات أو تعديلات بسيطة داخل المنشأة كي يتاح توفرها بانتظام .

أما المعايير النوعية فهي معايير لقياس أداء البائع في مجالات مثل مهارات البيع، الخصائص الشخصية للبائع، ومهارات ادارة منطقة/ مناطق البيع المكلف بها البائع، موقف البائع تجاه التدريب. ونلاحظ هنا صعوبة قياس أداء البائع قياسا كميا كما هو الحال في المعايير الكمية.

وبناء على ذلك، يمكن اعتماد الأسلوبيين التاليين معا في تقييم أداء البائع:

- الرجوع الى بيانات المنشأة

يناسب هذا الأسلوب تقييم الأداء القابل للقياس بسهولة حيث يمكن لمدير المبيعات الرجوع الى بيانات أداء البائع الفعلية (حجم المبيعات، عدد طلبات الشراء، المعدل اليومي للاتصالات والزيارات التي يقوم بها البائع) ومقارنتها مع الأهداف الموضوعة .

- الإستنارة برأي الزبائن والوسطاء

يناسب هذا الأسلوب تقييم الأداء النوعي والسلوكي للبائع. وبما ان الزبائن هم أكثر من يتعامل مع البائع، فهم أكثر من يعرفه. تجمع آراء الزبائن والوسطاء التجاريين بواسطة:

- استبيان رأي الوسطاء والزبائن الرئيسسين عن مجموعة فقرات، منها رأي الوسيط أو الزبون بخدمات البائع. يمكن ان يجرى هذا الاستبيان بظرف مغلق، أو بواسطة البريد الالكتروني المباشر مع مدير المبيعات. كما يمكن ان يجرى مثل هذا الاستبيان أثناء عقد اللقاءات أو الندوات الدورية التي تعقد لوسطاء المنشأة، حيث يمكن ان يوزع عليهم الاستبيان ليملأ ويرجع الى الادارة بظرف مغلق .

- اللقاءات الشخصية المباشرة التي تتم بين الوسيط التجاري ومدير المبيعات أو أحد مساعديه، حيث يمكن أن يثار موضوع تقييم البائع بشكل عفوي أو مباشر، وفقا لما يراه مدير المبيعات.وعندها يستطيع مدير المبيعات ان يستمع الى ما يراه الوسيط في البائع.

وتجدر الاشارة الى ان مدبر المبيعات وبحكم موقعه يستطيع ان يكون بنفسه إنطباعات عن كل بائع فيما يتعلق بنشاطه النوعي والسلوكي. فبالرغم من الاستعانة والاستنارة بأراء الزبائن والوسطاء، تبقى هناك بعض الجوانب السلوكية التي لا يمكن تحسسها الا من قبل مدير المبيعات نفسه، مثل:

- مبادرات البائع بتزويد الادارة بمعلومات عن مستجدات السوق والمنافسين .
- المقترحات البناءة لتطوير العمل .
- الموقف الإيجابي من التدريب .

المراجع الاجنبية

1- American Marketing Association's Websites :
2- Dictionary - Marketing Power - American Marketing Association, and: www.marketingpower.com
3- Attwood, Peter R, "Planning Distribution System", Gower Publishing Company Ltd, 1983.
4- Assail, Henry, "Marketing Management": Strategy and Action", Kent Publishing Company 1985.
5- Calvin, Robert J, "Sales Management", McGraw –Hill, 2001.
6- Delens, H.H.R; "Principles of Market Research", Grosby Lockwood & Son Ltd; 1970.
7- Drucker, Peter, "The Practice of Management", Harper & Row Publishers Inc; 1954.
8- Earl, James, James Bright, and Ann Adams (1998), "'In My Opinion: What Gets Graduates' Resumes Short-Listed?" Australian Journal of Career Development, 7 (1) .
9- Farrell, Seonaid, and A. Ralph Hakstian (2001), "Improving Sales Force Performance: A Meta-Analytic Investigation of the Effectiveness and Utility of Personnel Selection Procedures and Training Interventions," Psychology and Marketing, 18 (3).
10- Fayol, Henri, "Planning", General and Industrial Administration, Pitman Publishing Corp; 1949.
11- Goffin, Richard, Mitchell Rothstein, and Norman Johnston (1996), "Personality Testing and the Assessment Center: Incremental Validity for Managerial Selection ", Journal of Applied Psychology, 81 (6) .
12- Guiltinan and Paul, "Marketing Management" McGraw – Hill Book Company, 1985.
13- Hamel, Gary, and C.K. Prahalad (1994), " Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow ", Boston: Harvard Business School Press.
14- Hlavacek and McCuistian, "Industrial Distributors – When, Who, and How?", Harvard Business Review, March – April, 1983.
15- Hughes, G.D; "Marketing Management", Addison – Wesley Publishing Company Inc; 1978.

16- Huneryager and Heckmanan, "Human Relations in Management", South – Western Publishing Co; 1967.

17- Hunter, John, and Frank Schmidt (1990), "Methods of Meta-Analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings", Newbury Park, CA: Sage.

18- Kootz and O'Donnell, "Management: A Book of Reading", McGraw Hill Book Company, 1971

19- Kotler, Philip, "Marketing for Non – Profit Organizations", Prentice - Hall, Inc; 1975.

20- Kotler, Philip, "Marketing Management: Analysis Planning, and Control, " Prentice - Hall, Inc; 1967.

21- Leo Lingham, (4/7/2009), "Human Resources/sales management", http://en.allexperts.com/q/Human-Resources-2866/2009/4/sales-management.htm

22- Luck, and Ferrel, "Marketing Strategy and Plans: Systematic Marketing Management", Prentice- Hall of India, 1982.

23- Maslow, A.H; "A Theory of Human Motivation", The Psychological Review; Vol. 50, 1943.

24- McKay, E. S. "The Marketing Mystique", American Marketing Association.

25- Powell, William, (2001),"Train Today, Sell Tomorrow", Training and Development ", 1 (September).

26- Robertson, Ivan T., and Mike Smith (2001), "Personnel Selection", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74 (4).

27- Rosen , Keith, "Coaching Salespeople into Sales Champions", John Wiley& Sons Inc; 2008

28- Schaffir and Trenti, "Marketing Information Systems", Amacon, 1973.

29- Schwartz, Matthew, "Fundamentals of Sales Management for the Newly Appointed Sales Manager ", American Management Association, 2006.

30- Singh, Jagdip,(2005),"Salesperson selection, training, and development: trends, implications, and research opportunities", Journal, March 22 2005.

31- Smith, Benson & Rutiglino, Tony, "Discover Your Sales Strengths: How the World's Greatest Salespeople Develop Winning Careers", the Gallup Organization, 2003.

32- Stanton, William J; "Fundamentals of Marketing", McGraw – Hill Book Company, 1981.

33- Victor P. Buell, "Handbook of Modern Marketing", McGraw – Hill Book Company, 1970.
34- Watkins, Lucy, and Lucy Johnston (2000), "Perspectives of Models of Job Performance ", International Journal of Selection and Assessment, 8 (5).
35- Weinstein, "Marketing: The Management Way" George Allen and Unwin Ltd; 1985.
36- Wilson, R. M. S; "Management Controls in Marketing", Williams Heinemann Ltd; 1973.
37- Zoltners, Andris A; "Winning Sales Force", AMACOM, 2009.
38- Zoltners, Andris A; Ph.D., & Sinha, Prabhakant, Ph.D., & Zoltners, Greggor A.,"The Complete Guide to Accelerating Sales Force Performance ", AMACOM, 2001.

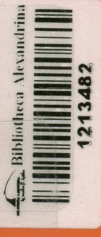
المراجع باللغة العربية

1. باسم الحميري، " مبادىء وأسس التسويق "، مطبعة عصام – بغداد، **1988** .
2. باسم الحميري، " التدريب الفعال " دار الحامد للنشر والتوزيع، **2009** .
3. باسم الحميري، " مهارات ادارية "، دار الحامد للنشر والتوزيع، **2010** .
4. عبد الوهاب الراوي، " ماهية الادارة والعملية الادارية " ، اصدار المركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري – العراق ، **1977**، صفحة **75** .
5. الدكتور زكي خليل المساعد، " التسويق الحديث"، مطبعة عصام – بغداد، **1978**
6. الدكتور فؤاد الشيخ سالم والدكتور السيد متولي حسن،" الاستراتيجيات لوحدات القطاع العام العاملة في تسويق السلع الاستهلاكية في بعض الدول العربية"، المنظمة العربية للعلوم الادارية، **1985**
7. الدكتور نظام موسى سويدان، "التسويق المعاصر "، دار الحامد للنشر والتوزيع ، **2010** .

الكتاب والمؤلف

- يستفيد من هذا الكتاب المهتمون بنشاط المبيعات خصوصا مدراء المبيعات ومساعديهم . كما يستفيد منه الدارسون لمادة التسويق والمبيعات. وقد أعد وفقا للمفهوم التسويقي الحديث وبمعالجة مهنية لوظائف المبيعات. حيث يستطيع مدير المبيعات ان يتعرف بشكل منهجي واضح على وظائف ادارة المبيعات. وكذلك المعارف والمهارات التي يحتاج اليها البائع . جاء هذا الكتاب في ثمانية فصول غطت مختلف جوانب نشاط المبيعات الذي تمارسه المنشآت الصناعية والتجارية. فقد جائت فصوله متتابعة لتغطي مختلف مراحل عملية المبيعات: وضع برنامج ستراتيجي للمبيعات. وتنفيذ برامج المبيعات. و تقييم المبيعات ومراقبة أداء جهاز المبيعات .

- المؤلف خبير في مجال التدريب والأستشارات الأدارية حيث عمل في هذا الحقل أكثر من ثلاثين عاما في العراق إذ عمل مع المركز القومي للأستشارات والتطوير الإداري وكذلك أدار مركز التدريب التجاري ومن بعدها أسس وأدار مركز الشرق الأوسط للأستشارات الأدارية والتدريب (خاص) كما أستعين بخبراته من قبل المنظمة العربية للتنمية الصناعية والمنظمة العربية للعلوم الإدارية ومنظمات دولية أقليمية (الأسكوا) علاوه على منظمات ومؤسسات محلية عديدة.







عمان - شارع الجامعة الأردنية
مقابل كلية الزراعة
تلفاكس : 00962 6 533 7798
ص.ب 1527 عمان 11953 الأردن
E-mail: info@alwaraq-pub.com
E-mail: halwaraq@hotmail.com
www.alwaraq-pub.com